

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**

**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

*«На правах рукопису»*

УДК 658.5.011

*«До захисту допущено»*

Завідувач кафедри менеджменту  
\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.  
« 27 » квітня 2018 року

## **МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ**

**зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

**на тему «Організаційно-економічний механізм підвищення  
ефективності діяльності промислового підприємства  
(на прикладі ПАТ «Завод «МАЯК»))»**

**Виконала:** студентка 6-го курсу, групи УВ-61М  
КАСЯНЧУК ЮЛІЯ АНАТОЛІЇВНА \_\_\_\_\_

**Науковий керівник:** доцент кафедри менеджменту,  
к.е.н., доц. МАЛИК І.П. \_\_\_\_\_

**Рецензент:** професор кафедри теоретичної та  
прикладної економіки  
д. е. н., проф. СЕМЕНЧЕНКО Н.В. \_\_\_\_\_

*Засвідчую, що у цій магістерській  
дисертації немає запозичень з праць  
інших авторів без відповідних посилань*

Студент \_\_\_\_\_

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

***РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)***

***ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ***

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»**

***«Затверджую»***

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

05 жовтня 2017 року

**ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію студенту**

**КАСЯНЧУК ЮЛІЇ АНАТОЛІЇВНІ**

***1. Тема дисертації:*** «Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності діяльності промислового підприємства (на прикладі ПАТ «Завод «МАЯК»))»

***науковий керівник дисертації:*** Малик І.П., к.е.н., доц.,

затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року № 17-с.

***2. Строк подання студентом дисертації:*** 27 квітня 2018 року.

***3. Об'єкт дослідження:*** процеси забезпечення ефективності господарської діяльності ПАТ «Завод «Маяк».

***4. Предмет дослідження:*** формування організаційно-економічного механізму управління промисловим підприємством.

## **5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**

### **а) теоретико-методологічна частина:**

- розглянути значення та наукові підходи до визначення сутності ефективності діяльності підприємства;
- визначити роль організаційно-економічного механізму у забезпеченні та підвищенні ефективності діяльності підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання організаційно-економічного механізму підвищення ефективності діяльності підприємства;

### **б) дослідницько-аналітична частина:**

- проаналізувати умови функціонування організаційно-економічного механізму ПАТ «Завод «МАЯК»;
- дослідити ефективність господарської діяльності підприємства;
- визначити проблеми щодо функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності діяльності ПАТ «Завод «МАЯК»;

### **в) проектно-рекомендаційна частина:**

- сформулювати напрями підвищення ефективності діяльності підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення організаційно-економічного механізму на ПАТ «Завод «МАЯК»;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованих заходів.

## **6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу**

- 1) підходи до визначення поняття «ефективність»;
- 2) основні види ефективності;
- 3) організаційно-економічний механізм управління підприємством;
- 4) комплексний підхід до управління ефективністю;
- 5) фактори, які впливають на зміну ефективності діяльності підприємства;
- 6) динаміка активів ПАТ «Завод «МАЯК»;
- 7) динаміка показників ділової активності підприємства;
- 8) прогнозні наслідки впровадження запропонованого механізму на ПАТ «Завод «МАЯК».

## **7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:**

- 1) Тези «Роль навчання персоналу в забезпеченні сталого розвитку держави» у Збірнику наукових праць учасників XV міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки»;
- 2) Стаття «Роль організаційно-економічного механізму у забезпеченні ефективності діяльності підприємства» у Збірнику наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки та управління»
- 3) Тези «Ефективність діяльності підприємства: підходи до визначення та складові елементи» у збірнику: Сучасні підходи до управління підприємством: IX Всеукраїнська науково-практична конференція;
- 4) Стаття «Теоретичні основи формування організаційно-економічного механізму ефективної діяльності підприємств» у електронному науково-практичному журналі «Інфраструктура ринку»

## **8. Дата видачі завдання: 05 жовтня 2017 року.**

### **9. Календарний план**

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	05.10.2017 р. – 01.11.2017 р.	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад формування організаційно-економічного механізму підвищення ефективності діяльності промислового підприємства	02.11.2017 р. – 25.12.2017 р.	
3.	Аналіз умов функціонування організаційно-економічного механізму підприємства	26.12.2017 р. – 10.01.2018 р.	
4.	Дослідження ефективності господарської діяльності підприємства	11.01.2018 р. – 25.01.2018 р.	
5.	Оцінювання проблем щодо функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності діяльності підприємства	26.01.2018 р. – 03.02.2018 р.	
6.	Розробка організаційно-економічних інструментів підвищення ефективності господарської діяльності ПАТ «Завод «МАЯК»	04.02.2018 р. - 25.02.2018 р.	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованих заходів	26.02.2018 р. – 20.03.2018 р.	
8.	Оформлення магістерської дисертації	21.03.2018 р. – 24.04.2018 р.	

Студент \_\_\_\_\_

Касянчук Ю.А.

Науковий керівник дисертації \_\_\_\_\_

Малик І.П.

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності діяльності промислового підприємства» містить 127 сторінок, 23 таблиці, 21 рисунок, 6 додатків. Перелік посилань нараховує 69 найменувань.

Актуальність теми зумовлена тим, що інтеграція України в глобальні економічні процеси та перехід цілих галузей економіки України до конкурентних міжнародних ринкових відносин диктують необхідність постійного підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарської діяльності.

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту. Роль автора полягає в виявленні проблемних зон та запропонуванні шляхів їх вирішення.

**Метою роботи** є пошук напрямів підвищення ефективності діяльності промислових підприємств шляхом удосконалення організаційно-економічних складових.

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення наступних **завдань**:

- розглянути значення та наукові підходи до визначення сутності ефективності діяльності підприємства;
- дослідити роль організаційно-економічного механізму у забезпеченні та підвищенні ефективності діяльності підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз ефективності господарської діяльності підприємства;
- здійснити дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства та його конкурентоспроможності;
- запропонувати напрями підвищення ефективності діяльності підприємства;
- навести пропозиції щодо удосконалення організаційно-економічного механізму на підприємстві;
- навести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процеси забезпечення ефективності господарської діяльності ПАТ «Завод «Маяк».

**Предметом дослідження** є формування організаційно-економічного механізму управління промисловим підприємством.

Для виконання поставлених завдань було використано наступні методи досліджень такі як методи теорії пізнання, які допомогли розглянути та охарактеризувати суть, значення та особливості формування організаційно-економічного механізму управління підприємством, а також дослідити наукові

підходи щодо ефективності його господарської діяльності; методи економічного аналізу (порівняння і групування, визначення середніх величин, методи комплексної оцінки, метод економічного прогнозу), за допомогою яких було здійснено аналіз ефективності господарської діяльності досліджуваного підприємства, а також методи складання аналітичних таблиць.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що були розроблені інструменти організаційно-економічного механізму задля підвищення ефективності діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що подані автором пропозиції можуть бути використані при розробці напрямів підвищення ефективності господарської діяльності вітчизняних промислових підприємств.

Розроблені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму підвищення ефективності діяльності підприємства були представлені на розгляд ради директорів ПАТ «Завод «МАЯК», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо вдосконалення роботи підприємства (**акт впровадження №783 від 15.03.2018**).

Результати роботи опубліковані в наступних виданнях:

1. Касянчук Ю.А. Роль навчання персоналу в забезпеченні сталого розвитку держави // Збірник наукових праць учасників XV міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки». Київ: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2016 – с. 180.
2. Касянчук Ю.А. Ефективність діяльності підприємства: підходи до визначення та складові елементи // Сучасні підходи до управління підприємством: IX Всеукраїнська науково-практична конференція 2018 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018 – с.124
3. Малик І.П., Касянчук Ю.А. Роль організаційно-економічного механізму у забезпеченні ефективності діяльності підприємства // Актуальні проблеми економіки та управління: електронне видання, випуск 12, 2018 р. – Київ: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2018 – подано до друку
4. Малик І.П., Касянчук Ю.А. Теоретичні основи формування організаційно-економічного механізму ефективної діяльності підприємства // Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал, випуск 18, 2018 р. – Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2018 – подано до друку

**Ключові слова:** організаційно-економічний механізм, ефективність, підвищення ефективності, промислове підприємство.

## ABSTRACT

The master's dissertation on the topic "Organizational and Economic Mechanism for Increasing the Efficiency of an Industrial Enterprise" contains 127 pages, 23 tables, 21 figures, 6 annexes. The list of references has 69 titles.

The urgency of the topic is due to the fact that Ukraine's integration into global economic processes and the transition of entire sectors of the Ukrainian economy to competitive international market relations dictate the need for a continuous increase in the efficiency of the functioning of economic entities.

The master's dissertation for obtaining a master's degree was carried out at the National Technical University of Ukraine "KPI named after Igor Sikorsky" (Kyiv) in accordance with the plans of scientific researches of the Department of Management. The role of the author is to identify problem areas and suggest ways to solve them.

The aim of the work is to find ways to improve the efficiency of industrial enterprises by improving organizational and economic components.

Achieving the goal requires the following tasks:

- consider the significance and scientific approaches to the definition of the essence of the enterprise's performance;
- to investigate the role of the organizational and economic mechanism in ensuring and improving the efficiency of the enterprise's activity;
- to bring organizational and economic characteristics of the enterprise;
- to analyze the efficiency of the economic activity of the enterprise;
- carry out research on the external and internal environment of the enterprise and its competitiveness;
- to propose ways to improve the efficiency of the enterprise;
- to give suggestions on improving the organizational and economic mechanism at the enterprise;
- to estimate the economic efficiency of the proposed measures.

The object of the research is the processes of ensuring the efficiency of the economic activity of PJSC "Plant Mayak".

The subject of the study is the formation of an organizational and economic mechanism for managing an industrial enterprise.

To accomplish the tasks, the following methods of research were used such as the methods of the theory of cognition, which helped to consider and characterize the essence, meaning and peculiarities of the formation of organizational and economic mechanism of enterprise management, as well as to investigate scientific approaches to the efficiency of its economic activity; methods of economic analysis (comparison and grouping, definition of averages, methods of integrated assessment, method of economic forecasting), through which the analysis of the economic activity of the

investigated enterprise was carried out, as well as methods of compiling analytical tables.

The scientific novelty of the study is that the tools of the organizational and economic mechanism have been developed to improve the efficiency of the enterprise.

The practical value of the results obtained is determined by the fact that the proposals submitted by the author can be used in developing the directions of increasing the efficiency of economic activity of domestic industrial enterprises.

The recommendations and proposals for improving the organizational and economic mechanism for improving the efficiency of the enterprise were developed for consideration in the board of directors of PJSC "Plant" MAYAK ", where it was recognized that the possibility of practical application in the future of certain measures and proposals for improving the work of the enterprise was developed in the master's thesis for obtaining a master's degree. (Act No. 783 dated 15.03.2018).

The results of the work are published in the following editions:

1. Kasyanchuk Yu.A. Role of personnel training in ensuring sustainable development of the state // Collection of scientific works of the participants of the XV International scientific and practical conference "Development of entrepreneurship as a factor of the growth of the national economy". Kyiv: NTUU "KPI them. I. Sikorsky ", 2016 - p. 180

2. Kasyanchuk Yu.A. Efficiency of the enterprise's activity: approaches to the definition and constituent elements // Modern approaches to enterprise management: IX All-Ukrainian scientific and practical conference 2018 - Kyiv: KPI them. Igor Sikorsky, View of "Polytechnic", 2018 - p.124

3. Malik I.P., Kasyanchuk Yu.A. The role of the organizational and economic mechanism in ensuring the efficiency of the company's business // Current problems of economics and management: electronic edition, issue 12, 2018 - Kyiv: NTUU "KPI im. I. Sikorsky ", 2018

4. Malik I.P., Kasyanchuk Yu.A. Theoretical Foundations of Formation of Organizational and Economic Mechanism for Effective Enterprise Activities // Infrastructure of the Market: Electronic Scientific and Practical Journal, Issue 18, 2018 - Odessa: Black Sea Research Institute of Economics and Innovation, 2018

**Keywords:** *organizational and economic mechanism, efficiency, increase of efficiency, industrial enterprise.*



## ЗМІСТ

ВСТУП .....	10
РОЗДІЛ 1 .....	13
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	13
1.1. Значення та наукові підходи до визначення сутності ефективності діяльності підприємства .....	13
1.2. Роль організаційно-економічного механізму у забезпеченні та підвищенні ефективності діяльності підприємства .....	19
1.3. Методичні підходи до оцінювання організаційно-економічного механізму підвищення ефективності діяльності підприємства .....	30
Висновки до розділу 1 .....	40
РОЗДІЛ 2 .....	42
ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПАТ «ЗАВОД «МАЯК» .....	42
2.1. Аналіз умов функціонування організаційно-економічного механізму підприємства .....	42
2.2. Дослідження ефективності господарської діяльності підприємства .....	54
2.3. Визначення проблем щодо функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності діяльності підприємства .....	62
Висновки до розділу 2 .....	72
РОЗДІЛ 3 .....	74
РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЗАВОД «МАЯК» .....	74
3.1. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства .....	74
3.2. Пропозиції щодо удосконалення організаційно-економічного механізму на підприємстві .....	82
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів .....	90
Висновки до розділу 3 .....	99
ВИСНОВКИ .....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	106
ДОДАТКИ .....	112

## ВСТУП

Інтеграція України в глобальні економічні процеси та перехід цілих галузей економіки України до конкурентних міжнародних ринкових відносин диктує необхідність постійного підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарської діяльності. Зростання витрат виробництва, що пов'язане із удорожчанням енергоресурсів, погіршення інвестиційного клімату внаслідок воєнних дій на сході України, зниження попиту на внутрішньому ринку через падіння купівельної спроможності населення, відсутність політичної волі вищого керівництва держави щодо здійснення економічних реформ, підвищення податкових ставок та бази нарахування податків – вагомі зовнішні фактори, які мали негативний вплив на ефективність діяльності підприємств. Частина факторів виникла або активізувала свій вплив за кілька останніх років, що потребує більш детального вивчення, а також удосконалення діючого організаційно-економічного механізму функціонування підприємств, що, в свою чергу, є вагомим фактором активізації процесу економічного зростання.

Формування організаційно-економічного механізму підприємства на різних етапах розвитку та рівнях управління економікою становлять теоретичні положення, відображені у наукових дослідженнях таких дослідників, як В.Г. Андрійчук [1; 2], А.А. Горобець [4], Є.Ю. Гравель [5], О.А. Єрмоменко-Григоренко [15], В.А. Коріненко [27], А.В. Куценко [30], А.А. Малицький [67], Т.І. Савченко [46], О.О. Селезньова [48], Л.В. Транченко [56], О.М. Щурик [66] та ін. Проте в сучасних умовах господарювання, які характеризуються складним політичним та економічним становищем, вітчизняні підприємства потребують розробки такого організаційно-економічного механізму, який дозволить їм здійснювати ефективну господарську діяльність, бути конкурентоспроможними та прибутковими.

Метою дослідження є пошук напрямів підвищення ефективності діяльності промислових підприємств шляхом удосконалення організаційно-економічних складових.

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення наступних завдань дослідження:

- розглянути значення та наукові підходи до визначення сутності ефективності діяльності підприємства;
- дослідити роль організаційно-економічного механізму у забезпеченні та підвищенні ефективності діяльності підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз ефективності господарської діяльності підприємства;
- здійснити дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства та його конкурентоспроможності;
- запропонувати напрями підвищення ефективності діяльності підприємства;
- навести пропозиції щодо удосконалення організаційно-економічного механізму на підприємстві;
- навести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процеси забезпечення ефективності господарської діяльності ПАТ «Завод «Маяк».

**Предметом дослідження** є формування організаційно-економічного механізму управління промисловим підприємством.

Для виконання поставлених завдань було використано наступні методи досліджень такі як методи теорії пізнання, які допомогли розглянути та охарактеризувати суть, значення та особливості формування організаційно-економічного механізму управління підприємством, а також дослідити наукові підходи щодо ефективності його господарської діяльності; методи економічного аналізу (порівняння і групування, визначення середніх

величин, методи комплексної оцінки, метод економічного прогнозу), за допомогою яких було здійснено аналіз ефективності господарської діяльності досліджуваного підприємства, а також методи складання аналітичних таблиць.

Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що подані автором пропозиції можуть бути використані при розробці напрямів підвищення ефективності господарської діяльності вітчизняних промислових підприємств.

Інформаційна база дослідження представлена матеріалами навчальних посібників та підручників, наукових статей, інтернет-джерел та даними бухгалтерської звітності досліджуваного підприємства.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Значення та наукові підходи до визначення сутності ефективності діяльності підприємства**

На сучасному етапі економічного розвитку України необхідною умовою функціонування кожного промислового підприємства є забезпечення ефективності його діяльності. Нестабільність на зовнішньоекономічному просторі, дія кризових явищ, зміни в кон'юктурі ринку та, як наслідок, посилення дії впливу факторів макроекономічного середовища ускладнюють процес функціонування вітчизняних підприємств, що в подальшому впливає на кінцевий результат їх діяльності. Забезпечення ефективності функціонування підприємств провідних галузей економіки є основним завданням відродження та подальшого прогресивного розвитку промисловості нашої країни, а зокрема машинобудування, як однієї з ключових галузей національної економіки.

Перехід України до ринкової економіки досить суттєво позначився на діяльності підприємств. Через невідповідність здобутого виробничого потенціалу структурі попиту відбулося різке падіння виробничих потужностей, що супроводжувалося втратою висококваліфікованих кадрів.

Основними проблемами, з якими зараз стикаються машинобудівні підприємства, є: низький рівень рентабельності виробництва, високий рівень накладних витрат, енергомісткість і металомісткість технологій, тривалий виробничий цикл і, як наслідок, тривалий період повернення інвестицій, низький рівень фондівдачі, високий рівень спеціалізації, потреба в високотехнологічному устаткуванні і у висококваліфікованих інженерно-технічних і робочих кадрах [65, с. 7].

Через існуючі галузеві проблеми підприємства мають знаходити основні шляхи підвищення ефективності своєї діяльності задля конкурентоздатності на міжнародній арені.

Ефект у діяльності підприємства являє собою величину, яка характеризує результат виробництва або впровадження інновацій. Може проявлятися в зростанні прибутку, зниженні собівартості, зростанні випуску продукції.

Тільки ті підприємства, які навчаться зводити його до максимуму для свого бізнесу, і виживають у теперішніх умовах. Саме тому в конкурентному середовищі всі підприємства зобов'язані постійно підвищувати свою продуктивність, тобто збільшувати ефект від використовуваних ресурсів і поточних витрат.

У сучасній економічній науці ефективність є відображенням удалого управління ресурсами і витратами підприємства в довгостроковій перспективі. Дане бачення ґрунтується на вивченні підходів В. Андрійчука, В. Базилевича, П. Друкера [1-3; 8]. Так, В. Базилевич [3] розглядає ефективність як віддачу, результативність діяльності підприємства, що свідчить не лише про приріст обсягів виробництва, а й про те, якою ціною, якими витратами ресурсів досягається цей приріст, тобто відображає якість економічного зростання.

П. Друкер [8] розглядає ефективність як «робити речі правильно». Науковець підкреслює, що спочатку управлінці визначають правильний цільовий орієнтир діяльності підприємства, а потім намагаються досягти його з використанням мінімальної кількості ресурсів.

В. Андрійчук [1; 2] трактує ефективність як економічну категорію, що відображає співвідношення між одержаними результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами, причому під час вимірювання ефективності ресурси можуть бути представлені або в певному обсязі за їх первісною вартістю, або частиною їх вартості у формі виробничих витрат.

Свою чергою, Економічна енциклопедія [13] дає визначення ефективності як відносного ефекту, результативного процесу та проекту, що визначається як відношення результату до затрат, які зумовили його одержання.

Зважаючи на широкий спектр суджень щодо визначення категорії «ефективність», в економічній практиці можна виділити три підходи до її трактування (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття «ефективність»

Джерело [4, с. 346]

Таким чином, визначення різноманітності підходів до трактування поняття «ефективність» дає можливість для кожного господарюючого суб'єкта економіки встановлювати та розглядати ефективність виробництва самостійно, незважаючи на інші підприємства, вивчати динаміку її змін та порівнювати дію факторів на величину отриманого ефекту. Це призводить до розробки власного підходу та критеріїв визначення ефективності з урахуванням власної стратегії розвитку, особливостей системи управління та складників господарського механізму.

Вивчаючи праці науковців, приходимо до висновку, що для повного визначення категорії «ефективність» слід розглянути основні її види. Так, в економіці виділяють чотири типи ефективності (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні види ефективності

*Джерело [14, с. 47]*

Технологічна ефективність характеризується використанням ресурсів виробництва, основним її критерієм є максимальний вихід продукції з одиниці землі за збереження природного середовища і дотримання



екологічної рівноваги [20, с. 63]. Економічна ефективність відображає ступінь реалізації виробничих відносин і визначає ефективність виробництва продукції [14, с. 88]. Економічна ефективність сільськогосподарського виробництва – це отримання продукції з одного гектара земельної площі, від однієї голови худоби за найменших затрат праці і коштів на виробництво одиниці продукції. Ефективність сільського господарства включає не тільки співвідношення результатів і витрат виробництва, у ній відбиваються також якість продукції та її здатність задовольняти ті чи інші потреби споживача [24, с. 62]. Соціальна ефективність характеризує соціальний розвиток і полягає у скороченні тривалості робочого тижня, збільшенні кількості нових робочих місць і рівня зайнятості працівників, поліпшенні умов праці та побуту [27, с. 179]. В. Андрійчук у своїх наукових працях [1; 2] описував соціальну ефективність як ступінь задоволення потреб колективу підприємства, його власників у засобах і умовах життєзабезпечення.

Своєю чергою, екологічна ефективність пов'язана з таким використанням ресурсного потенціалу підприємства, що не завдає шкоди довкіллю і забезпечує виробництво екологічно чистої продукції. Екологічна ефективність для аграрних підприємств досягається шляхом створення конкурентоспроможних за ціною товарів і послуг, які задовольняють потреби людей і підвищують якість життя, одночасно зменшуючи вплив на навколишнє середовище і ресурсомісткість. Досягнення економічної екологічної ефективності націлює підприємство на створення більшої цінності для споживачів за мінімізації забруднення середовища, відходів і використання ресурсів.

З-поміж чотирьох видів ефективності найбільш повно вона трансформується в поняття економічної ефективності виробництва, яке може відображати отриманий ефект від діяльності як у вартісних, так і в натуральних показниках, що, своєю чергою, призводить до більш удалої оцінки функціонування суб'єктів господарювання. Тому економічна ефективність – це досягнення виробництвом найвищих результатів за

найменших витрат живої та уречевленої праці у вартісних та натуральних показниках [66, с. 8].

Своєю чергою, І. Петренко та П. Чужинів класифікують ефективність виробництва за трьома факторами впливу: за напрямками формування; за ресурсами і витратами (джерела підвищення); за рівнем господарювання [39, с. 296]. Це дає змогу кожному суб'єкту господарювання оцінити власну діяльність, дослідивши та вивчивши її за ключовими критеріями, які дають можливість визначити, наскільки їх функціонування є прибутковим чи збитковим.

Позитивний економічний ефект безпосередньо залежить від рівня спеціалізації: чим вищою вона є, тим результативнішою буде діяльність суб'єкта господарювання. Своєю чергою, розвиток науково-технічного прогресу веде до збільшення засобів виробництва, підвищення їх технічної досконалості і поліпшення технології використання, зниження собівартості продукції, що досягається через упровадження нових прогресивних ресурсозберігаючих технологій, що призводить до забезпечення змін в умовах виробництва і в подальшому – до підвищення ефективності діяльності підприємств. Ступінь інтегрованості має прямий вплив на економічну ефективність: чим сильніше підприємство інтегроване у систему господарських відносин, тим вищим є ступінь нейтралізації та розподілу ризиків, вищі конкурентоспроможність та мобільність ресурсів.

Чинник впливу організації праці характеризується створенням сприятливих умов праці, збереженням та підтримкою на високому рівні працездатності працівників, підвищенням ступеня привабливості їх праці, що у підсумку призводить до ефективного використання робочого часу, устаткування, виробничих навичок і творчих здібностей та веде до підвищення продуктивності праці.

Наступна класифікаційна ознака за ресурсами і витратами дає змогу, за умови інтенсивного відтворення і раціонального використання основних фондів підприємства, забезпечити високий темп виробництва продукції

(розвитку підприємства) та підвищити ефективності виробничого процесу в цілому.

Вплив факторів за рівнем господарювання передусім призводить до аналізу діяльності суб'єкта господарювання на макрорівні. Вплив зміни факторів макросередовища на кінцеві показники діяльності підприємства проводиться на основі таких груп факторів: економічних, демографічних, соціально-культурних, природно-ресурсних, техніко-технологічних, політико-правових, міжнародних.

Макросередовище впливає на діяльність суб'єкта господарювання не прямо, проте його фактори позначаються на його результатах діяльності, хоча і не безпосередньо.

Мікрорівень представляє сукупність об'єктів, що формують найближче оточення організації і мають безпосередній вплив на його виробничо-господарську діяльність. До факторів мезорівня належать конкурентні переваги підприємства, які формуються на рівні регіону, галузі. Вони залежать від конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості галузі; доступності ресурсів, їх вартості; наявності регіональних програм підтримки бізнесу; рівня розвитку регіональної інфраструктури; наявності та дієвості спеціальних економічних зон [46, с. 19].

## **1.2. Роль організаційно-економічного механізму у забезпеченні та підвищенні ефективності діяльності підприємства**

На сучасному етапі, в умовах інтеграції України до міжнародного господарського комплексу, особливо з урахуванням нинішніх, турбулентних процесів, виникає низка нових завдань, вирішення яких неможливе з використанням старих методів і підходів до управління ефективністю діяльності на промислових підприємствах. В умовах розвитку ринкових відносин економічна діяльність підприємства, яка спрямована на нарощування конкурентних переваг і забезпечення з їх допомогою стійкості

своїх позицій, значною мірою залежить від своєчасного, правильного управління ефективністю їх діяльності.

Управління ефективністю діяльності промислового підприємства необхідно розглядати як систему, яка складається з певної кількості елементів, а досягати успіху вона може лише за умов скоординованих дій її складових, правильно обраних методів управління, програми мотивацій та механізму управління ефективністю діяльності підприємства. Також, слід зазначити, що управління ефективністю діяльності в момент кризи, коли перед багатьма підприємствами постала задача виживання, виконує дуже важливу функцію, оскільки визначає форму відносин із зовнішнім середовищем, формує методологію його системи і реалізує власне процес управління.

О.М. Щурик визначає організаційний механізм як «сукупність різноманітних за своєю природою конкретних організаційних механізмів, покликаних організувати в інтересах власника ефективну діяльність підприємства, що діє в умовах мінливих потреб суспільства і нестабільності зовнішнього середовища» [66, с. 7].

Розглядаючи категорію «економічний механізм», слід зазначити, що вона трактується як складова частина господарського механізму, а саме: сукупність підсистем (складових частин), що забезпечують його функціонування. Так Павлова Л. Н. відзначає, що при дослідженні категорії економічного механізму, необхідно враховувати основні його структурні елементи: планування й прогнозування, організацію суспільного виробництва, економічне стимулювання, ціноутворення, фінансово-кредитний механізм [37, с. 11-12].

На думку Єрмоєнко-Григоренко О. А. «...організаційно-економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства є сукупність підсистем соціально-економічних і організаційно-економічних відносин, складених з блоків і відповідних їхньому змісту елементів, особливості наповнення яких відповідають розвитку суспільно-економічних устроїв»

[15, с. 188]. Таке авторське визначення не повною мірою розкриває сутність даного поняття, бо розглядається на рівні підсистеми і не торкається процесорів і операторів системи.

Для Транченко Л. В. «...під організаційно-економічним механізмом управління... розуміє... систему організації й управління, що включає певну сукупність взаємопов'язаних організаційно-правових, економічних та мотиваційних методів, які мають специфічні особливості у конкретних умовах суспільного виробництва...» [56, с. 189]. Таке тлумачення автором терміну, на нашу думку, обмежує кількість методів, що він включає у понятійний апарат.

Куценко А. В. розглядає організаційно-економічний механізм управління з точки зору ефективності діяльності підприємства, що на її думку визначається «...оптимальною сукупністю форм, структур, методів, засобів і функцій управління, яка формує через економічні важелі його відносини з зовнішнім середовищем з метою забезпечення цілеспрямованого оперативного регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам» [30, с. 250]. Але слід зазначити, що вживання словосполучення «оптимальна сукупність форм» вимагає більш глибокого її тлумачення.

Селезньова О. О., досліджуючи організаційно-економічний механізм управління ринковою діяльністю роздрібного торговельного підприємства, спирається на методи, які розглядають його «...як динамічну систему з двох основних типів складових: організаційних та економічних. Разом з тим « .... організаційно-економічний механізм управління ринковою діяльністю торговельних суб'єктів господарювання припускає двосторонню спрямованість:

- 1) підприємство управляється внутрішніми важелями менеджменту;
- 2) регулюється зовнішніми...» [48, с. 94]. Автор пропонує розглядати процедури роздрібного торговельного підприємства з позицій дуалізму, завдяки їх циклічному характеру. Але не враховує принципи «причинності».

Узагальнюючи зміст категорії організаційно-економічного механізму А.А. Малицький запропонував таке її визначення - це комплексна система, що складається з системи забезпечення, функціональної та цільової системи, які містять певну сукупність організаційних і економічних важелів, які впливають на економічні і організаційні параметри системи управління підприємством з метою забезпечення ефективності управління і отримання конкурентних переваг [67].

Далі необхідно проаналізувати наукові підходи до визначення сутності економічної категорії «організаційно-економічний механізм». Так, на думку А. Сухорукова, організаційно-економічний механізм є «специфічною багатофункціональною і багатокомпонентною системою, яка складається з комплексу взаємозалежних блоків (елементів системи), що піддаються впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, але таких, що утворюють певну цілісність, яка прагне в своєму функціонуванні до досягнення конкретних цілей». Він вважає, що елементами системи є конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи в їх взаємозв'язку і взаємозалежності, а також способи, прийоми, напрями діяльності в розрізі основних блоків [69].

На нашу думку, під організаційно-економічним механізмом управління підприємством слід розуміти комплексну систему важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), які чинять вплив на економічні і організаційні параметри системи управління промисловим підприємством, що дозволяє йому керовано розвиватися, а також регулювати його внутрішні і зовнішні економічні відносини і сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому (рис. 1.3).

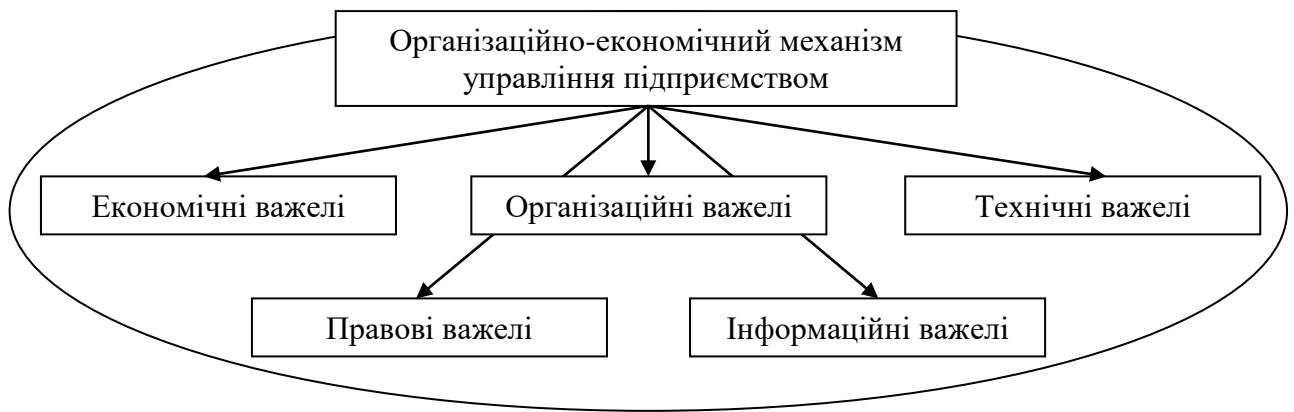


Рис. 1.3. Організаційно-економічний механізм управління підприємством  
(Складено автором)

Результатом використання даного механізму буде досягнення такого рівня ефективності діяльності промислового підприємства, який дасть йому можливість здійснювати свою діяльність у зовнішньому середовищі ефективно та отримувати чистий прибуток, забезпечувати стійкий фінансовий стан підприємства.

Доцільно відзначити, що організаційно-економічний механізм не може існувати як замкнена система, він є динамічною відкритою системою, яка враховує вплив множини внутрішніх та зовнішніх факторів, так як і промислове підприємство, рівень ефективності якого може гальмуватися або обмежуватися різними впливами та факторами [56, с. 194]. Виходячи з цього, організаційно-економічний механізм ефективності діяльності промислового підприємства повинен виконувати наступні функції:

- реалізація потенціалу, закладеного у кожній формі власності та господарювання, забезпечення конкуренції та співпраці між ними у справі підвищення ефективності господарської діяльності для виходу з економічної кризи на шлях економічного зростання;
- забезпечення збалансованості та внутрішньовиробничої пропорційності між структурними ланками виробництва на основі ефективної господарської діяльності;

- додержання стійких стимулів підприємців, менеджерів, працівників і колективів у створенні якісно нових технологій, форм організації виробництва, маркетингового обслуговування, реалізації кваліфікації та творчого потенціалу всіх суб'єктів відтворення;

- створення рівних економічних умов для реалізації соціально-економічного потенціалу та господарювання в організації ефективної господарської діяльності.

Таким чином, в умовах нестабільної економіки важливим для будь-якого підприємства є формування ефективних принципів і ефективної системи управління ефективністю діяльності. Управління – це сукупність прийомів, форм і методів цілеспрямованого впливу на об'єкт з метою досягнення конкретних цілей [52, с. 104].

При розрізненні ефективності і результативності легко виокремити два види управління ефективністю діяльності підприємств [46, с.8; 40, с.9]:

- ефективне керівництво, яке забезпечує перспективний, інноваційний розвиток і стратегічний успіх;
- результативне керівництво, яке уможливорює тимчасове досягнення короткострокових цілей.

Основою управління є визначення ефективності її діяльності. Оцінка ефективності будується на основі єдиних методологічних принципів визначення ефективності діяльності. У якості основних загальних принципів здійснення діяльності на практиці, що склалася, визначають наступні:

- у процесі розробки і реалізації проектів необхідно поєднувати науково-технологічний аналіз з комерційним, фінансово-економічним, соціальним, щоб забезпечити комплексність підходу до їх здійснення;
- при оцінці ефективності діяльності, зіставлення витрат і результатів необхідно проводити з урахуванням зміни цінності грошей у часі;
- при здійсненні діяльності принципово необхідно враховувати невизначеність і ризики.



Комплексний підхід до управління ефективністю діяльності можна зобразити у наступному вигляді (рис. 1.4).

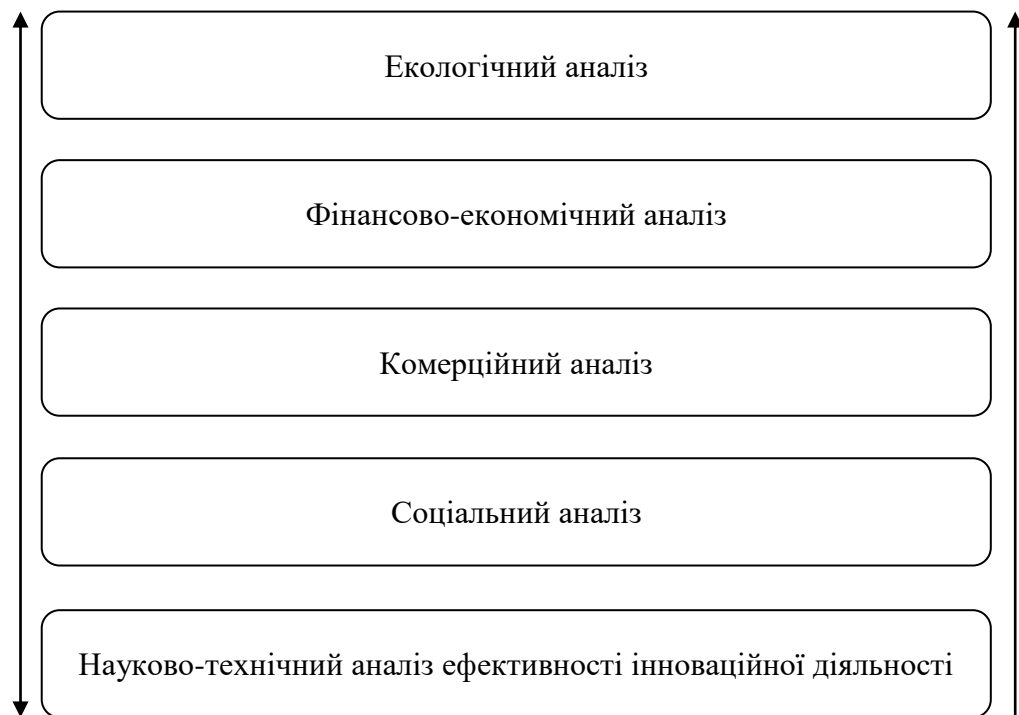


Рис. 1.4. Комплексний підхід до управління  
ефективністю діяльності підприємств

*Джерело [28, с. 276]*

Управління ефективністю діяльності являє собою системою принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень за всіма основними аспектами діяльності підприємства. Успішне функціонування системи управління ефективністю діяльності підприємства багато в чому визначається ефективністю її організаційного забезпечення. Система організаційного забезпечення управління ефективністю діяльності підприємств являє є взаємопов'язаною сукупністю внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень з окремих питань планування, формування, розподілу і використання прибутку і несуть відповідальність за результати цих рішень.

Структурна схема управління ефективністю діяльності підприємства наведена на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Структурна схема управління ефективністю діяльності підприємства

Джерело [24, с. 62]

Управління ефективністю діяльності це система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень за всіма основними аспектами діяльності підприємства. Успішне функціонування системи управління ефективністю діяльності підприємства багато в чому визначається ефективністю її організаційного забезпечення. Система організаційного забезпечення управління ефективністю діяльності підприємств складає взаємопов'язану сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень з окремих питань планування, формування, розподілу і використання прибутку і несуть відповідальність за результати цих рішень.

Загальні принципи формування організаційної структури управління підприємством передбачають створення центрів управління двох типів – ієрархічного і органічного.

Ієрархічний тип структур управління підприємством передбачає рух управлінських рішень і інформаційних потоків чітко по вертикалі, в якій нижчий орган управління підпорядковується і контролюється вищим. Відповідно він передбачає виокремлення різних рівнів управління.

У системі ієрархічного типу найбільшого поширення набули проста лінійна, лінійно-функціональна і дивізіональна структури управління [14, с. 398].

Органічний тип структур управління підприємством характеризується відсутністю ієрархії при повній відповідальності керівників сформованих підрозділів за кінцеві результати діяльності. Формування таких підрозділів виходить із характеру окремих розв'язуваних у комплексі проблем, що підвищує гнучкість структури управління та забезпечує її високу адаптивність до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства. У системі органічного типу найбільшого поширення набули проектна і матрична структури управління.

Відповідно до першого підходу, функціональні центри управління будуються на основі принципів незалежної діяльності, а їхні контакти з

іншими функціональними підрозділами обмежуються лише інформаційними зв'язками (рис. 1.6).

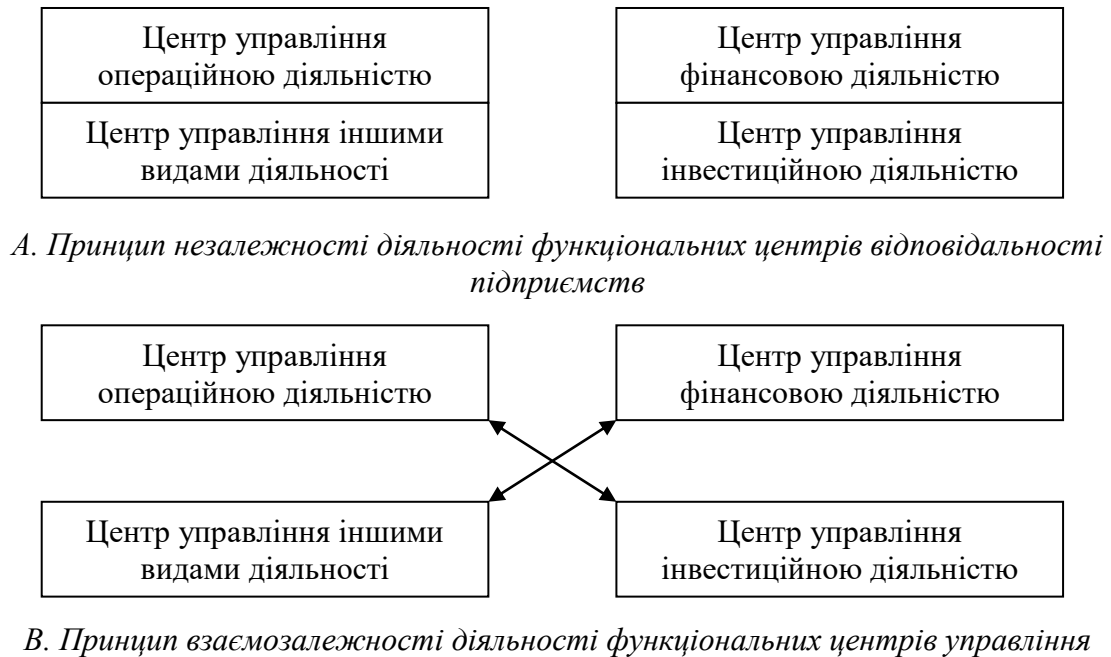


Рис. 1.6. Принципові підходи до рівня розмежування функцій центрів управління ефективністю діяльності підприємства

*Джерело [7, с. 252]*

Згідно з другим підходом, функціональні центри управління будуються на основі принципів взаємопов'язаної діяльності, при якому більшість управлінських рішень у межах конкретної функції управління приймаються ними самостійно, а низка управлінських рішень, які вимагають комплексної розробки, ухвалюються спільно з іншими функціональними службами підприємства [66, с. 8].

На зміну ефективності діяльності підприємств впливають дві групи факторів: внутрішні і зовнішні (рис. 1.7).

При цьому, внутрішні фактори поділяють на основні та неосновні. Використання тих чи інших форм управління визначається специфікою

господарської діяльності підприємства та його фінансовою стратегією, відповідно, модель для різних підприємств однозначно буде відрізнятися, що дозволяє говорити про існування різних стратегій управління.

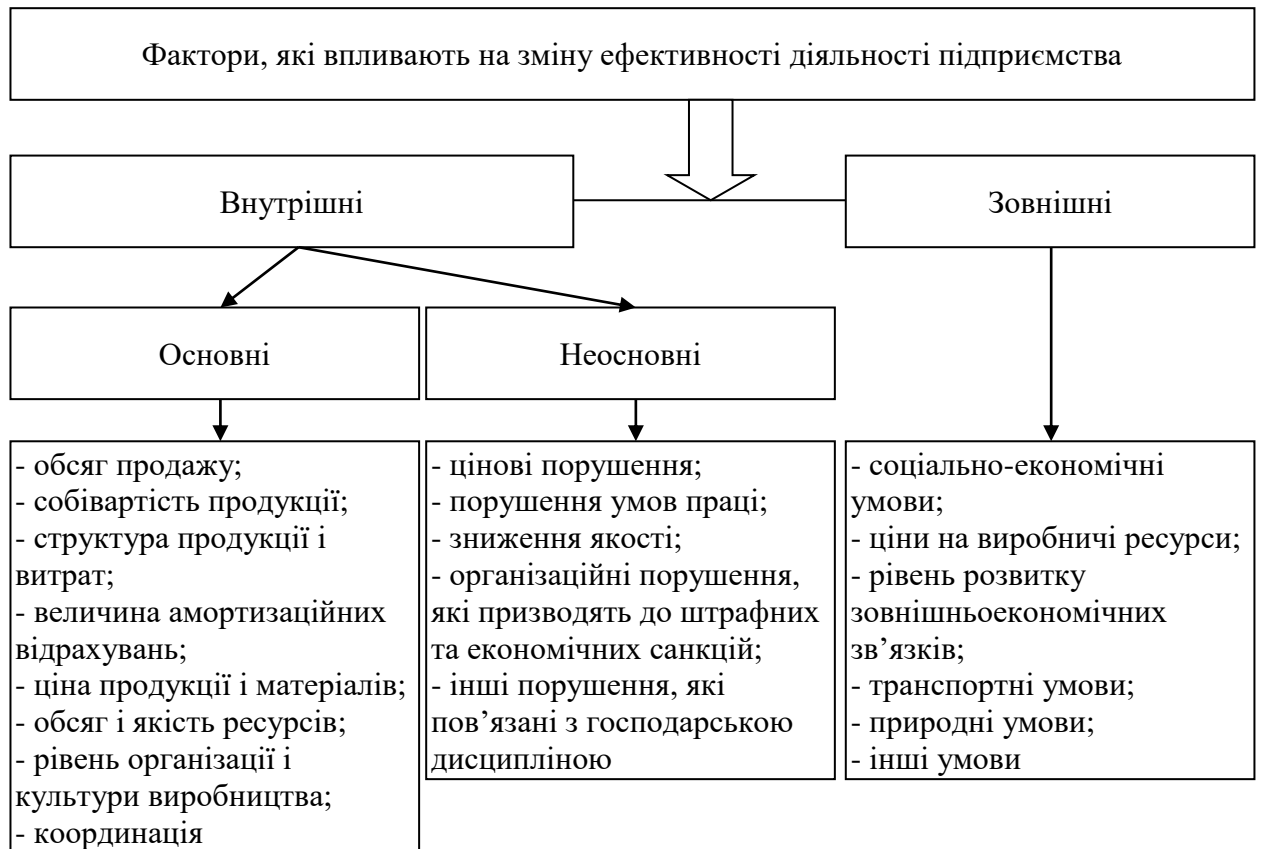


Рис. 1.7. Фактори, які впливають на зміну ефективності діяльності підприємства

*Джерело [66, с. 9]*

Однак усю сукупність таких моделей можна згрупувати та виділити наступну їх типологію:

- агресивна (наступальна) стратегія – забезпечення максимізації рівня реалізації через стимулювання збуту з метою збільшення прибутку суб'єкта;
- захисна стратегія – забезпечення контролю витрат з метою збільшення прибутку суб'єкта господарювання як різниці між абсолютною величиною доходів та затрат, стратегія є ефективною у довгостроковій перспективі;

– диверсифікована стратегія – поєднує у собі виважений компроміс між агресивною та захисною стратегіями, що дозволяє узгодити переваги та недоліки обох варіантів стратегій управління прибутком підприємства.

Критерієм ефективності при системному підході управління підприємницькою діяльністю є здатність господарської системи відповідати викликам екзогенних факторів та адаптація до них. Отже, управління відіграє дуже важливу роль необхідного фактора і рушійної сили на мікро- і макрорівнях.

З метою підвищення результативності діяльності підприємства та його стратегічного розвитку виникає потреба у розробленні стратегії управління підприємством, спрямованої на вдосконалення механізму формування та управління ефективністю діяльності підприємства. Управління ефективністю діяльності підприємства необхідно здійснювати відповідно до спеціально розробленої політики, при цьому важливе значення необхідно слід звернути увагу на визначення пріоритетного напрямку використання ефективності діяльності підприємств – тезаврації коштів, що сприятиме подальшому його розвитку та покращенню і підвищенню ринкової привабливості підприємств [65, с. 80].

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання організаційно-економічного механізму підвищення ефективності діяльності підприємства**

Ефективність діяльності підприємства у динаміці – величина не постійна, яка може змінюватися під впливом таких факторів:

- 1) стан ринкової кон'юнктури підприємства;
- 2) залучення у підприємницьку діяльність додаткових інвестицій;
- 3) інтенсивне використання внутрішніх резервів та спроможностей підприємства, а саме застосування інтенсивних форм відтворення, таких як реконструкція, технічне переозброєння, використання новітніх технологій;
- 4) упровадження різних інновацій у виробництво.

Ефективність – це економічна категорія, яка кількісно визначається через відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили одержання цього результату.

Економічна ефективність підприємства – це один з типів ефективності, критерії якої визначаються відношенням досягнутого підприємством результату до здійснених витрат.

Як основний показник економічної ефективності підприємств використовується система показників рентабельності. Показники рентабельності розраховуються на основі величини отриманого суб'єктом підприємницької діяльності прибутку. Отриманий підприємством в певних абсолютних і відносних розмірах прибуток є необхідною умовою його самодостатності, економічної незалежності, подальшого функціонування [61, с. 84].

Систему показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства, зображено в табл. 1.1.

Зазначимо, що одна з головних проблем при виборі показника для оцінки ефективності функціонування організації зводиться до дилеми, що приймати за показник оцінки економічної ефективності. Рішення цієї проблеми пов'язано з тим, які цілі ставить перед собою господарюючий суб'єкт. Організаціям, що мають чітко сформульовані цілі і завдання із заданою тимчасовою шкалою їх досягнення, набагато простіше проводити оцінку ефективності. Тому для визначення показників необхідно проаналізувати стратегію господарюючого суб'єкта та визначитися з цілями, на досягнення яких працює організація.

У стратегії підприємства різні дослідники виділяють від трьох до п'яти складових рівнів. Загалом достатнім і необхідним для аналізу стратегії є визначення місії організації, цілей і завдань.

Місію в загальних рисах можна визначити як висвітлення основної причини створення організації та продовження її існування.

Стратегічні цілі стосуються внутрішніх і зовнішніх обставин, на які організація повинна реагувати в майбутньому, вони визначають, якими мають бути пріоритети для того, щоб вона могла успішно слідувати своїй місії.

*Таблиця 1.1.*

**Система показників ефективності діяльності підприємства**

<i>Ефект</i>	<i>Показники ефективності діяльності</i>
Економічний ефект оцінюється	прибутком від реалізації продукції; прибутком від впровадження нового технологічного процесу; покращенням використання виробничих потужностей; прибутком від впровадження винаходів, корисних моделей, промислових зразків, патентів, ноу-хау тощо; прибутком від ліцензійної діяльності; скороченням термінів окупності інвестицій.
Науково-технічний ефект оцінюються	підвищенням науково технічного рівня виробництва; підвищенням організаційного рівня виробництва і праці; можливим масштабом застосування (народногосподарським, галузевим, на рівні підприємств); ступенем ймовірності успіху (значним, помірним, низьким); кількістю зареєстрованих охоронних документів (авторських свідоцтв, патентів, ноу-хау, ліцензій тощо); збільшенням частки нових інформаційних технологій; збільшенням частки нових технологічних процесів; підвищенням рівня автоматизації виробництва; зростанням кількості науково-технічних публікацій.
Соціальний ефект оцінюється	змінами кількості робочих місць на об'єктах, де впроваджуються інновації; покращенням умов праці робітників; приростом доходів персоналу фірми; змінами у структурі виробничого персоналу та його кваліфікації, у т. ч. змінами чисельності працівників, змінами чисельності працівників різної класифікації; змінами у стані здоров'я працівників об'єкта, що визначаються за допомогою рівня витрат, пов'язаних з виплатами із фонду соціального страхування та витратами на охорону здоров'я; збільшенням тривалості вільного часу населення тощо.
Екологічний ефект оцінюється	зменшенням забруднень атмосфери, землі, води шкідливими компонентами; зменшенням кількості відходів виробництва; підвищенням ергономічності виробництва (зниженням рівня шуму, вібрації, електромагнітного поля тощо); покращенням екологічності товарів, які виготовляє підприємство; зниження сум штрафів за порушення екологічного законодавства і нормативних документів.

*Складено автором за даними [15; 50]*

Стратегічні цілі розділяють на більш конкретні і специфічні складові для розробки тактичних планів, складання обов'язків і здійснення контролю (таблиця 1.2).



Таблиця 1.2.

**Основні методи визначення місії і стратегії підприємства**

<i>Методи визначення та розробки місії</i>	<i>Методи визначення стратегічних цілей</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стратегічна бізнес-одиниця (Strategic – Business Unit);</li> <li>– Стратегічний ступінь свободи (Strategic Degrees of Freedom);</li> <li>– Стратегічний задум (Strategic Intent);</li> <li>– Перспектива акціонерної вартості (Shareholder Value Perspective );</li> <li>– Перспектива вартості з точки зору зацікавлених сторін (Stakeholder Value Perspective);</li> <li>– Глобальна локалізація ( Global Localisation);</li> <li>– Очікуване значення вартості (Expected Value);</li> <li>– Ціннісно-орієнтоване управління (Value Based Management).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ключова компетенція (Core Competence);</li> <li>– Ланцюжок прирощення вартості (Value Chain);</li> <li>– Модель Five Forces Портера;</li> <li>– Підривна інновація (Disruptive Innovation);</li> <li>– Клієнтизація (Customised, Customerising);</li> <li>– Стратегія зачистки (Mop Up Strategy);</li> <li>– SWOT-аналіз;</li> <li>– PEST-аналіз;</li> <li>– Стратегія ціноутворення (Pricing Strategy);</li> <li>– Структура витрат (Cost Structure);</li> <li>– Домінуюча фірма (Dominant Firm).</li> </ul>

*Джерело: [66, с. 9]*

Підхід до визначення показників оцінки ефективності діяльності підприємства на основі стратегічного планування вважається у наш час найбільш перспективним. Проте подібний підхід не позбавлений недоліків. Це пов'язано насамперед з тим, що ступінь досягнення поставлених компанією цілей і певний рівень ефективності діяльності – поняття нетотожні. Місія, стратегічні цілі і завдання, визначені і затверджені керівництвом господарюючого суб'єкта за допомогою певних методів, за своєю природою суб'єктивні і часто схильні до впливу якості та повноти інформації, яка доступна керівництву, також чималу роль відіграє і професійна компетенція менеджменту.

У країнах з розвинутою ринковою економікою залежно від моделі управління, специфіки галузі, стадії життєвого циклу компанії змінюються кінцеві орієнтири і стратегічні цілі функціонування компаній, які визначають вибір тих чи інших аналітичних показників і моделей для оцінки ефективності функціонування бізнесу. У світлі вищесказаного необхідним є

критичний розгляд різноманіття методів і показників оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

В економічній літературі часто підкреслюється, що в переважній більшості науково-практичних напрямків в економіці спостерігається взаємопроникнення інструментарію з інших наук, а в фінансово-економічному аналізі це проявляється особливо. Методи, застосовані в сучасному аналізі господарської діяльності, постійно розширюються за рахунок нових прийомів і способів, що дозволяють враховувати інфляційні процеси, надійність контрагентів, ускладнюються організаційно-правові форми господарювання [4, с. 348].

Велика кількість методів, розроблених сучасною наукою, ускладнює роботу аналітика, заплутує його. На практиці економіст часто використовує «старі», звичні для нього методи, але які для вирішення поставленої мети можуть бути неефективні, або неприйнятні. Тому існує проблема у створенні стрункої, впорядкованої класифікації методів оцінки ефективності функціонування підприємств. На сьогодні не вироблена єдина класифікація чинних методів оцінки, тому розглянемо можливі види.

Однією з таких класифікацій є розподіл методів на формалізовані і неформалізовані, а в основі класифікації лежать об'єктивні і суб'єктивні причини методів. У роботах вищезазначених учених можна зустріти такі назви цих методів: математизовані, нематематизовані; логічні, аналітичні; суб'єктивні, об'єктивні; математичні, евристичні – відкритий класифікатор методів оцінки ефективності функціонування підприємства наведено в таблиці 1.3.

Зазначимо, що в основі оцінки ефективності функціонування господарюючого суб'єкта, як правило, лежать методи фінансово-економічного аналізу, які на сьогодні набули найбільшого поширення.

Таблиця 1.3.

**Класифікація методів оцінки ефективності функціонування підприємства за співвідношенням об'єктивних і суб'єктивних факторів**

<i>Група методів</i>	<i>Підгрупа методів</i>	<i>Вид методу</i>
1. Неформалізовані (нематематизовані, аналітичні, суб'єктивні, евристичні)	1. 1. Розробка системи показників	– збалансована система показників (BSC); – економічна додана вартість (EVA); – ринкова додана вартість (MVA); – показник сукупної акціонерної прибутковості (TSR); – грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI).
	1. 2. Методи порівнювання	– порівняння за заданим критерієм у динаміці; – ранжування з використанням відносних – показників; – порівняння з середньогалузевим значенням.
	1. 3. Методи експертних оцінок	– дельфійський метод; – морфологічний аналіз; – метод сценаріїв; – мозковий штурм; – репертуарні рішення.
	1. 4. Методи читання аналізу фінансової звітності	– горизонтальний аналіз; – вертикальний аналіз; – трендовий аналіз.
	1. 5. Методи деталізації	– ранжування; – факторний аналіз.
2. Формалізовані (математизовані, аналітичні, об'єктивні, математичні)	2. 1. Елементарні методи мікроекономічного аналізу	– балансовий метод; – прийомних ланцюгових підстановок; – інтегральний метод; – прийом вирівнювання початкових точок аналізу.
	2. 2. Традиційні методи економічної статистики	– метод порівняння величин; – індексний метод; – метод угруповання.
	2. 3. Математико-статистичні методи вивчення зв'язків	– кореляційний аналіз; – регресійний аналіз; – кластерний аналіз.
	2. 4. Методи теорії прийняття рішень	– імітаційне моделювання; – аналіз чутливості; – метод побудови дерева рішень.
	2. 5. Методи фінансових обчислень	– дисконтування та нарощування; – методи оцінки грошових потоків.

*Складено автором за даними [5; 20; 24]*

Система показників і методів оцінки економічної ефективності діяльності підприємства почала формуватися на початку XX століття. Із розвитком ринку, ускладненням зовнішнього середовища діяльності

компаній, зміною інформаційних потреб інвесторів, аналітиків і менеджерів, удосконаленням методів математичного та фінансового аналізу на перший план висувалися ті чи інші показники, змінюючи і розширюючи методи, які вже склалися і широко використовуються.

Незважаючи на різні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства, загальною рисою всіх шкіл є використання аналітичних коефіцієнтів для отримання оперативної, наочної і простої оцінки ефективності функціонування і розвитку господарюючого суб'єкта. Особливістю методики зазначеного підходу є ізолюване вивчення трендів зміни значень окремих показників і зіставлення їх зі значеннями успішно функціонуючих фірм або з середньогалузевими значеннями, на основі чого робляться відповідні висновки.

Як показав огляд економічної літератури [7; 11; 20; 23; 28], при оцінці діяльності підприємства на основі коефіцієнтного аналізу, і в зарубіжній і у вітчизняній практиці немає чітко регламентованої сукупності коефіцієнтів. Кожен з авторів для оцінки ефективності визначає склад використовуваних ним показників, як правило, на свій розсуд. Загальноприйнятої класифікації коефіцієнтів також не існує.

Перевагою використання коефіцієнтного аналізу є простота розрахунків коефіцієнтів і можливість здійснення розрахунку значень на базі зовнішньої звітності, також перевагою є наочність одержуваних результатів. Однак цей метод має істотні недоліки:

- отримані результати мають моментний, статичний характер;
- аналіз нормативних значень окремих фінансових коефіцієнтів, закріплених в офіційних методиках, проведений вітчизняними дослідниками [27; 33], виявив некоректність порогових значень, з точки зору узгодженості їх між собою;
- ізолюваність аналізу коефіцієнтів один від одного;
- ретроспективний характер отриманих даних, що зменшує їх цінність для прийняття управлінських рішень.

Саме у зв'язку з перерахованими недоліками найбільшого поширення набули методи і моделі, засновані на розрахунку та аналізі узагальнюючих показників.

Перші моделі вимірювання та оцінки ефективності діяльності підприємства, в основі яких лежить розрахунок узагальнюючого показника, почали з'являтися у 20-х роках XX століття. Найбільшого поширення і максимальне використання отримала модель Ф. Д. Брауном, який вивів математичний зв'язок між прораховуваними коефіцієнтами оцінки діяльності компанії: рентабельністю продажів, ресурсовіддачею і рентабельністю активів.

Початок використання рентабельності акціонерного капіталу призвело до зміни у первісній моделі «Du Pont». Крім прибутковості і ефективності, модифікована модель дала можливість визначати найбільш прийнятне для фірми співвідношення між власним капіталом і залученими засобами, тобто використовувати фінансовий «важіль».

У кінці 80-х – початку 90-х років XX століття відбувається зміна орієнтації з показників максимізації багатства компанії, які часто відображали інтереси не власників, а менеджерів різних рівнів, на показники, які прагнуть оцінити ефективність через створювану вартість підприємства. Такий підхід отримав назву менеджменту, заснованого на управлінні вартістю, або VBM-менеджменту (VBM – Value Based Management), який принципово відрізняється від раніше розглянутих методів оцінки ефективності функціонування господарюючого суб'єкта.

Недоліки, які були пов'язані із застосуванням прибутку при розрахунку показників оцінки ефективності діяльності підприємства, частково виправив показник EVA (Economic Value Added) – економічна додана вартість. Цей показник був розроблений американською компанією «Stern Stewart & Co » і в наш час використовується багатьма відомими компаніями. У його основі лежить домінуючий принцип: компанія створює додану вартість, якщо її

прибутковість на витрачений капітал перевищує альтернативні витрати [35, с. 109].

Незважаючи на неодноразові спроби об'єднати минулі результати діяльності компаній з прогнозами досягнення економічного зростання і підвищення ефективності в майбутньому на основі вищевикладених моделей, все більше число аналітиків XX століття вказують на неможливість такого процесу. Таким чином, стратегічний аналіз і оцінка ефективності компанії, заснована лише на фінансових показниках, стають неповними і неточними.

Протягом 70-90-х років XX століття низка дослідників намагались вирішити цю проблему. Так у 1975 році Стівен Керр, підбиваючи підсумки діяльності багатьох компаній, зробив висновок про необхідність розробки різних систем вимірювання та оцінки результатів господарсько-фінансової діяльності. Вирішити цю проблему спробували Р. С. Каплан і Д. П. Нортон, які розробили концепцію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard (BSC)). Причиною появи BSC стало створення такої управлінської системи, яка б ураховувала інтереси акціонерів, покупців, контрагентів, кредиторів та інших учасників, які взаємодіють з компанією. Для реалізації такої політики управління бізнесом необхідне створення комплексної системи стратегічних цілей і показників їх оцінки.

Система BSC заснована на чотирьох основних складових [66, с. 8]:

- фінансовій, яка оцінює економічні наслідки вже вжитих дій;
- клієнтській, що характеризує взаємини зі споживачами продукції, а також численні якісні параметри, що впливають на рівень задоволеності клієнтів;
- складової внутрішніх бізнес-процесів, від яких залежить як задоволеність клієнтів, так і вирішення фінансових завдань;
- складової навчання та розвитку персоналу, в межах якої оцінюється інфраструктура, що забезпечує стабільне довгострокове зростання і здатність вдосконалюватися в майбутньому.

Сильною стороною такого підходу є об'єднання фінансових і нефінансових показників. На думку М. де Хааса і А. Кляйнгельда, BSC представляє систему вимірювання ефективності з прямим зв'язком. Іншою сильною стороною системи є можливість виміряти те, що не в змозі виміряти бухгалтерський облік.

Таким чином, BSC можна подати як структуру, що дозволяє розширити можливості визначення, оцінки і контролю над ефективністю функціонування підприємства. Класична структура BSC може досить легко трансформуватися, але при цьому вона має низку недоліків і обмежень у застосуванні.

Істотним недоліком є відсутність кінцевого показника, що вимірює ефективність функціонування підприємства. На думку багатьох аналітиків, уважно потрібно ставитися до запровадження BSC підприємствам, які функціонують на ринках, що розвиваються. Це викликано тим, що змінювати стратегію і втілювати її з використанням системи показників у ситуації різкої зміни ринкової ситуації вельми складно для управлінців. Ще один недолік системи пов'язаний із складністю її впровадження, яка вимагає добре налагодженої організаційної структури підприємства і внутрішньофірмового обліку.

Також недоліком BSC є те, що вона охоплює, як правило, стратегічні напрями, не враховуючи оперативні зіставлення фактичних і планових значень показників [27, с. 179].

У світлі сказаного зрозуміло, що всі описані методи оцінки ефективності функціонування підприємства не можуть бути визнаними повністю придатними для використання їх у якості базового інструменту. Методи оцінки економічної ефективності господарюючих суб'єктів продовжують розвиватися і вдосконалюватися, ґрунтуючись на нових наукових підходах і математичних методах.

## Висновки до розділу 1

1. В умовах конкурентної боротьби суб'єктів підприємницької діяльності ефективність діяльності є ключовим фактором в управлінні ним. Реалізація стратегії розвитку, яка побудована на принципах підвищення економічної ефективності функціонування, дасть змогу вільно конкурувати в ринковому середовищі та інтегруватися в європейську систему суспільно-економічних відносин.

Нами визначено, що «ефективність» – поняття, яке має різні підходи до визначення та знаходиться у прямій залежності від якості управління ресурсами, витратами та відображає співвідношення між отриманими вигодами та витратами на їх досягнення. Економічна ефективність відображає ступінь реалізації виробничих відносин на всіх стадіях виробництва та є ключовим фактором відображення економічної безпеки та конкурентної позиції підприємства.

Проаналізувавши різні погляди науковців, можна дійти висновку, що підприємствам, які функціонують у ринковому середовищі, варто розглядати всі підходи до вибору та оцінки категорії «ефективності», щоб сформулювати конкурентоспроможну стратегію вдалого розвитку виробничо-господарської діяльності.

Ключовими факторами впливу на економічну діяльність підприємства нами визначено: ступінь інтенсивності впровадження результатів науково-технічного прогресу та інноваційного продукту, зокрема технологій, у виробництво аграрної продукції; ступінь інтегрованості суб'єкта в макро- та мікросередовище.

2. Отже, система управління ефективністю діяльності має бути органічно інтегрована із загальною системою управління підприємством, оскільки прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства прямо або опосередковано впливає на рівень прибутку, який, у свою чергу, є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та



зростання доходів його власників і працівників. З огляду на ці положення, можна сформулювати наступне визначення управління ефективністю діяльності підприємства: це процес на основі функцій менеджменту з урахуванням інструментів і методів прийняття управлінських рішень з формування і розподілу прибутку та раціонального використання всіх наявних на підприємстві ресурсів з метою максимізації фінансових результатів та оптимізації фінансових ресурсів.

3. Проведений критичний аналіз показав, що, незважаючи на велику кількість існуючих на сьогоднішній день методів оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності, до цих пір немає одного загальноприйнятого. Деякі недоліки методів мають математичну основу. Важливо наголосити, що той чи інший метод не можна застосовувати у всіх ситуаціях. При виборі необхідно враховувати специфіку галузі, розмір підприємства, особливості його фінансових потоків, його облікову політику і багато інших важливих аспектів. При цьому методи оцінки економічної ефективності господарюючих суб'єктів продовжують розвиватися і вдосконалюватися. Враховуючи недоліки EVA і BSC, ми вважаємо, що потрібно використовувати комбінацію цих методів. На наш погляд, на сьогодні потрібно ширше та частіше використовувати опціонне моделювання і застосування ОРЗ моделей, заснованих на застосуванні стохастичних диференціальних рівнянь. Розвивається і вдосконалюється метод доданої вартості акціонерного капіталу (SVA), який дає можливість визначати оцінку ефективності організації за допомогою оригінальної методики процесно-орієнтованого аналізу рентабельності.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПАТ «ЗАВОД «МАЯК»

#### **2.1. Аналіз умов функціонування організаційно-економічного механізму підприємства**

ПАТ «Завод «Маяк» є провідним підприємством в Україні, забезпечене високоточним унікальним обладнанням та сучасними технологіями, що спеціалізується на розробці та виготовленні стрілецької та артилерійської зброї, а також їх складових компонентів, ремонту та модернізації військової техніки, а також виробництві апаратури мовного оповіщення при аварійних ситуаціях військових, цивільних літаків та гелікоптерів.

Юридична адреса підприємства: Україна, 04073, м. Київ, пр-т Степана Бандери, 8.

Сфера діяльності підприємства охоплює:

- здійснення господарської діяльності у сфері розробки, виготовлення, реалізації, ремонту, модернізації та утилізації озброєння, військової техніки, військової зброї,
- проведення та реалізація науково-дослідницьких та конструкторсько-експериментальних робіт по розробці та впровадженню у виробництво нових виробів електронної техніки, в т.ч. засобів магнітного запису та ін. [68].

Напрямами діяльності ПАТ «Завод «Маяк» є:

- 1) розробка та виробництво стрілецької зброї:
  - піхотних та танкових кулеметів калібру 7,62 мм (КМ-7,62, КТ-7,62, КТМ-7,62);
  - снайперських гвинтівок калібру 12,7 мм;
- 2) розробка та виробництво артилерійської зброї:
  - міномет калібру 120 мм;

- 3) виробництво комплектуючих до стрілецької зброї та спеціального обладнання (станки для встановлення кулеметів на бронетехніку);
- 4) модернізація та ремонт бронеколісної техніки (БРДМ-2ДП);
- 5) виготовлення та встановлення протикумулятивних сіток;
- 6) виробництво спеціальної апаратури магнітного запису (мовні інформатори: РИ-65Б, РИ-65Н, Алмаз-УП, Алмаз-УН, Алмаз-УБС);
- 7) виготовлення носіїв інформації для потреб авіаційної промисловості в Україні та іноземних замовників (електронні бортові накопичувачі інформації ЕБН-64, ЕБН-12, ЕБН-Т для літаків та гелікоптерів);
- 8) модернізація та утилізація озброєння, військової техніки, військової зброї;
- 9) експорт та імпорт продукції військового та спеціального призначення.

З 2008 року, крім апаратури магнітного запису для бойових літаків та гелікоптерів, на яких спеціалізувався завод, було розпочато виробництво стрілецької зброї та обладнання до неї.

Підприємство розробило технічну документацію та освоїло виробництво перших вітчизняних кулеметів, міномета калібру 120 мм, снайперських гвинтівок, оснащення для покращує боєві характеристики стрілецької зброї.

Для розвитку виробництва стрілецької зброї в Україні в планах заводу розробка і впровадження в виробництво всієї лінійки стрілецької зброї, від гвинтівок до крупнокаліберних кулеметів та стволів до них.

Сьогодні підприємство працює над модернізацією всієї лінійки автоматів Калашникова під сучасні оптичні і коліматорні приціли, та приціли нічного бачення в тому числі.

На протязі останніх 2014-2017 років відбулось технічне переозброєння підприємства з метою підвищення техніко-економічного рівня виробництва, на основі впровадження передової техніки та технології, механізації і автоматизації виробництва, модернізації та заміни застарілого і фізично

зношеного устаткування новим, більш продуктивним, на що було затрачено понад 20 млн. гривень.

Протягом останніх 10 років відбулося збільшення об'ємів виробництва в середньому на 32% щорічно, забезпечуючи стабільне фінансове становище підприємства [68].

Мета підприємства полягає в отриманні прибутку від господарської діяльності.

Місію підприємства можна сформулювати як задоволення потреби споживачів у продукції, що виготовляє ПАТ «Завод «Маяк».

Необхідність вибору місії обумовлена тим, що підприємство, насамперед, створено для виконання загальнолюдської місії, яка дозволить реалізувати певні потреби споживачів.

Виходячи з місії ПАТ «Завод «Маяк», визначимо його цілі:

1. Головна ціль ПАТ «Завод «Маяк» – збільшення чистого прибутку. Головною метою підприємства є одержання прибутку та його збільшення, що відображає ефективність господарсько-фінансової діяльності підприємства. Саме прибуток визначає економічний результат ведення господарської діяльності і вимірюється шляхом співставлення результатів з затратами.

2. Специфічні цілі ПАТ «Завод «Маяк» відображають систему цілей, які є умовою досягнення головної цілі підприємства. Життєво-необхідна ціль підприємства – отримання мінімального прибутку, який забезпечить збереження статутного фонду підприємства.

Перспективна ціль – досягнення максимально-можливого прибутку. Поточна ціль – отримання необхідного прибутку, що забезпечить задовільний фінансовий стан підприємства.

Перераховані цілі стосуються маси прибутку, але її досягнення можливе лише в умовах розвитку всіх видів діяльності підприємства. Тому можна визначити цілі виробництва, комерційної діяльності, соціальні, інноваційні.

1. Ціль виробництва – збільшення обсягів виробництва, ріст обсягів закупівлі сировини і матеріалів, зниження витрат виробництва, проведення ефективної асортиментної політики.

2. Ціль комерційної діяльності – збільшення обсягу реалізації продукції, налагодження ефективних зв'язків з постачальниками, вибір оптимальних постачальників, стабілізація та зменшення цін на продукцію за умови зростання прибутку, зниження витрат обігу та інше.

3. Соціальна ціль – створення умов праці, що сприяють високій продуктивності та ефективності виробництва, збільшення коштів на соціальний розвиток колективу, створення ефективної системи оплати праці, забезпечення безперебійності виплат заробітної плати.

4. Інноваційна ціль – впровадження нових технологій виробництва, модернізація та реконструкція потужностей підприємства, впровадження нових видів високоефективного обладнання.

З метою аналізу активів підприємства побудуємо таблицю 2.1.

Таблиця 2.1.

**Горизонтальний аналіз активів ПАТ «Завод «Маяк»  
у 2014-2016 рр., тис. грн.**

Показники	Роки			Відхилення			
				абс.		темп приросту, %	
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
<b>Необоротні активи, в т.ч.:</b>	<b>292931</b>	<b>288909</b>	<b>284465</b>	<b>-4022</b>	<b>-4444</b>	<b>-1,4</b>	<b>-1,5</b>
Нематеріальні активи	173	127	65	-46	-62	-26,6	-48,8
Основні засоби	235705	231133	226942	-4572	-4191	-1,9	-1,8
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	57053	57053	57053	0	0	0,0	0,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	405	405	405	0	100,0	0,0
<b>Оборотні активи, в т.ч.:</b>	<b>66558</b>	<b>188413</b>	<b>79170</b>	<b>121855</b>	<b>-109243</b>	<b>183,1</b>	<b>-58,0</b>
Запаси	34785	40563	34237	5778	-6326	16,6	-15,6

Продовження табл. 2.1.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	9697	6846	11977	-2851	5131	-29,4	74,9
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	2116	81026	3113	78910	-77913	3729,2	-96,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	35	7750	3326	7715	-4424	22042,9	-57,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	3146	900	163	-2246	-737	-71,4	-81,9
Гроші та їх еквіваленти	16123	51328	19869	35205	-31459	218,4	-61,3
Інші оборотні активи	656	0	6485	-656	6485	-100,0	100,0
<b>АКТИВИ</b>	<b>359489</b>	<b>477322</b>	<b>363635</b>	<b>117833</b>	<b>-113687</b>	<b>32,8</b>	<b>-23,8</b>

*Розраховано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства*

З таблиці 2.1 бачимо, що величина активів підприємства зросла у 2015 р., а у 2016 р. спостерігалось зменшення їх величини. Так, зростання величини активів у 2015 р. відбулось за рахунок збільшення вартості оборотних активів (на 121855 тис. грн.), а зменшення у 2016 р. – через зменшення вартості необоротних активів (на 4444 тис. грн.) та оборотних активів (на 109243 тис. грн.) (рис. 2.1).

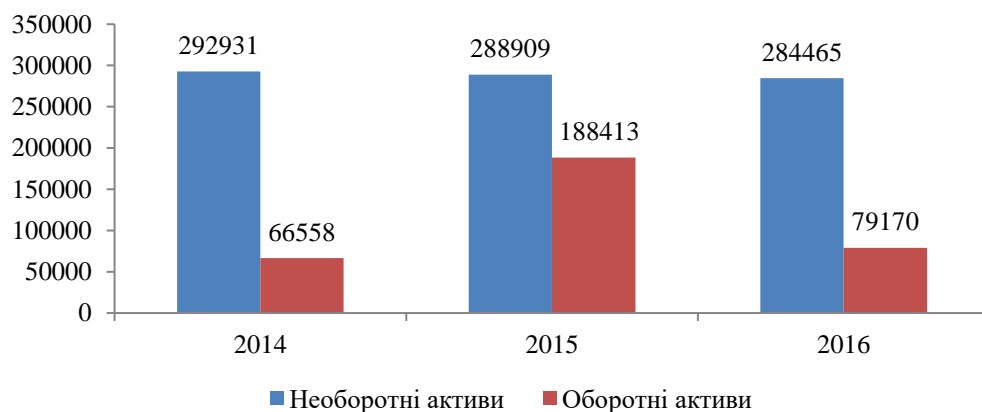


Рис. 2.1. Динаміка активів ПАТ «Завод «Маяк» у 2014-2016 рр., тис. грн.

*Розраховано та побудовано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства*

В складі активів підприємства найбільша частка належала необоротним активам (рис. 2.2).

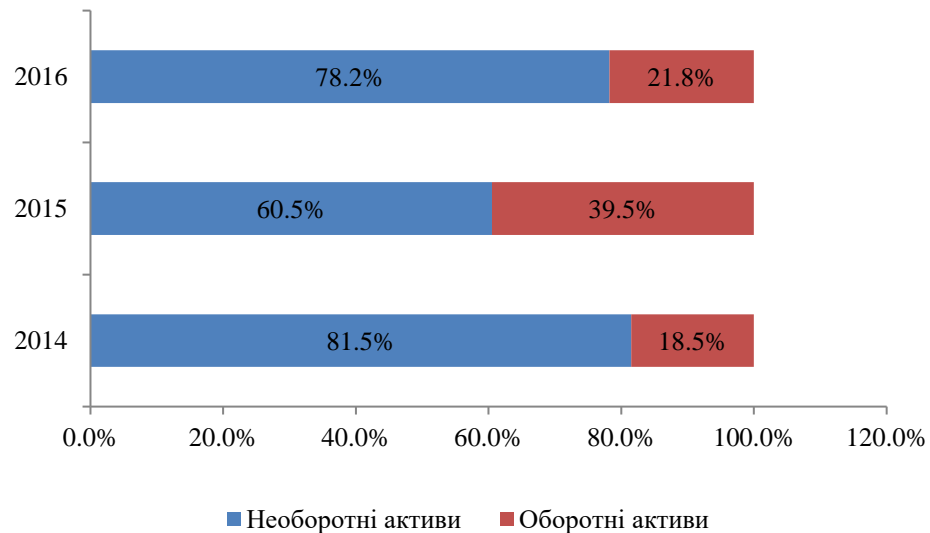


Рис. 2.2. Структура активів ПАТ «Завод «Маяк» у 2014-2016 рр., %

*Розраховано та побудовано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства*

Далі здійснимо вертикальний аналіз активів досліджуваного підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

**Вертикальний аналіз активів ПАТ «Завод «Маяк» у 2014-2016 рр., %**

Показники	Роки			Відхилення	
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015
<b>Необоротні активи, в т.ч.:</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	-	-
Нематеріальні активи	0,1	0,0	0,0	-0,1	0,0
Основні засоби	80,5	80,2	79,8	-0,3	-0,4
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	19,4	19,7	20,1	0,3	0,4
Довгострокова дебіторська заборгованість	0,0	0,1	0,1	0,1	0,0
<b>Оборотні активи, в т.ч.:</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	-	-
Запаси	52,3	21,5	43,2	-30,8	21,7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	14,6	3,6	15,1	-11,0	11,5
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	3,2	43,0	3,9	39,8	-39,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,1	4,1	4,2	4,0	0,1

## Продовження табл. 2.2.

Інша поточна дебіторська заборгованість	4,7	0,5	0,2	-4,2	-0,3
Гроші та їх еквіваленти	24,1	27,3	25,2	3,2	-2,1
Інші оборотні активи	1,0	0,0	8,2	-1,0	8,2

*Розраховано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства*

Як бачимо, в структурі необоротних активів досліджуваного підприємства упродовж досліджуваного періоду найбільша частка припадала на основні засоби. Також варто зазначити, що в структурі оборотних активів у 2014 та 2016 рр. найбільша частка належала запасам, а у 2015 р. – дебіторській заборгованості за виданими авансами.

З метою аналізу капіталу досліджуваного підприємства побудуємо таблицю 2.3.

Таблиця 2.3.

## Горизонтальний аналіз пасивів ПАТ «Завод «Маяк»

у 2014-2016 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
				абс.		темп приросту, %	
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
<b>Власний капітал, в т.ч.:</b>	<b>318596</b>	<b>228859</b>	<b>229107</b>	<b>-89737</b>	<b>248</b>	<b>-28,2</b>	<b>0,1</b>
Зареєстрований (пайовий) капітал	218276	218276	218276	0	0	0,0	0,0
Додатковий капітал	98733	8401	8401	-90332	0	-91,5	0,0
Резервний капітал	0	579	579	579	0	100,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1587	1603	1851	16	248	1,0	15,5
<b>Довгострокові зобов'язання і забезпечення, в т.ч.:</b>	<b>209</b>	<b>2780</b>	<b>300</b>	<b>2571</b>	<b>-2480</b>	<b>1230,1</b>	<b>-89,2</b>
Інші довгострокові зобов'язання	0	300	300	300	0	100,0	0,0
Довгострокові забезпечення	0	2480	0	2480	-2480	100,0	-100,0
Цільове фінансування	209	0	0	-209	0	-100,0	0,0
<b>Поточні зобов'язання і забезпечення, в т.ч.:</b>	<b>40684</b>	<b>245683</b>	<b>134228</b>	<b>204999</b>	<b>-111455</b>	<b>503,9</b>	<b>-45,4</b>
Короткострокові кредити банків	19363	61442	69609	42079	8167	217,3	13,3



Продовження табл. 2.3.

Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10376	15630	18474	5254	2844	50,6	18,2
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	272	314	139	42	-175	15,4	-55,7
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	209	248	0	39	-248	18,7	-100,0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	349	688	654	339	-34	97,1	-4,9
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками за одержаними авансами	10115	140828	16934	130713	-123894	1292,3	-88,0
Інші поточні зобов'язання	0	26533	28418	26533	1885	100,0	7,1
<b>ПАСИВИ</b>	<b>359489</b>	<b>477322</b>	<b>363635</b>	<b>117833</b>	<b>-113687</b>	<b>32,8</b>	<b>-23,8</b>

*Розраховано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства*

В структурі пасивів у 2014 та 2016 рр. найбільша частка припадала на власний капітал, а у 2015 р. – на поточні зобов'язання і забезпечення (рис. 2.3).

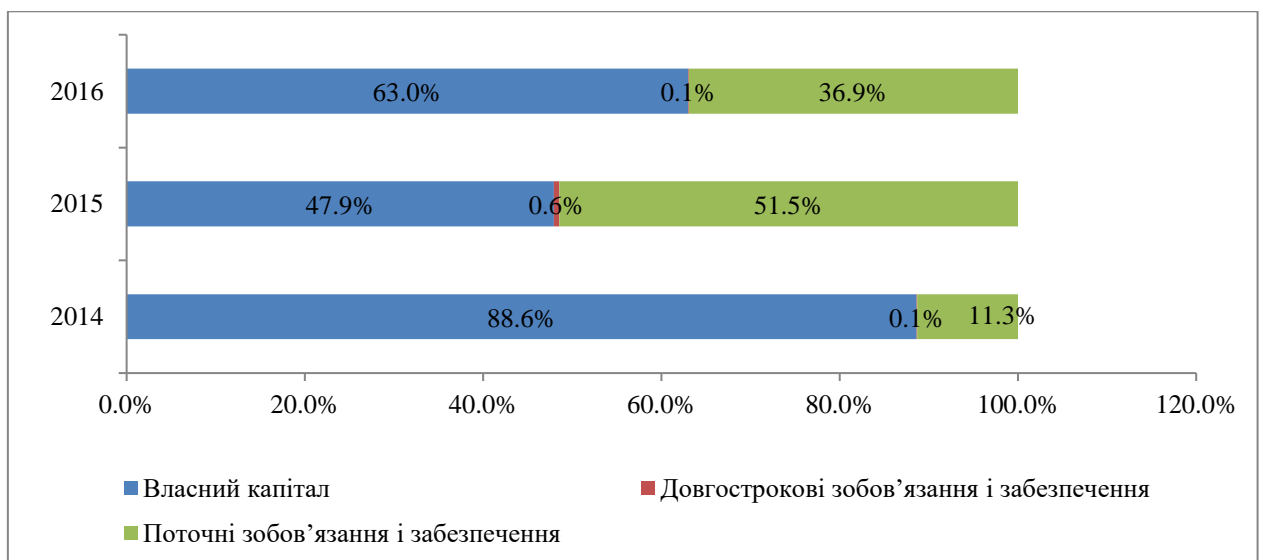


Рис. 2.3. Структура пасивів ПАТ «Завод «Маяк» у 2014-2016 рр., %

*Розраховано та побудовано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства*

Як бачимо, зростання величини пасивів у 2015 р. відбулось під впливом збільшення довгострокових та поточних зобов'язань та забезпечень, а зменшення пасивів у 2016 р. – їх зменшення (рис. 2.4).

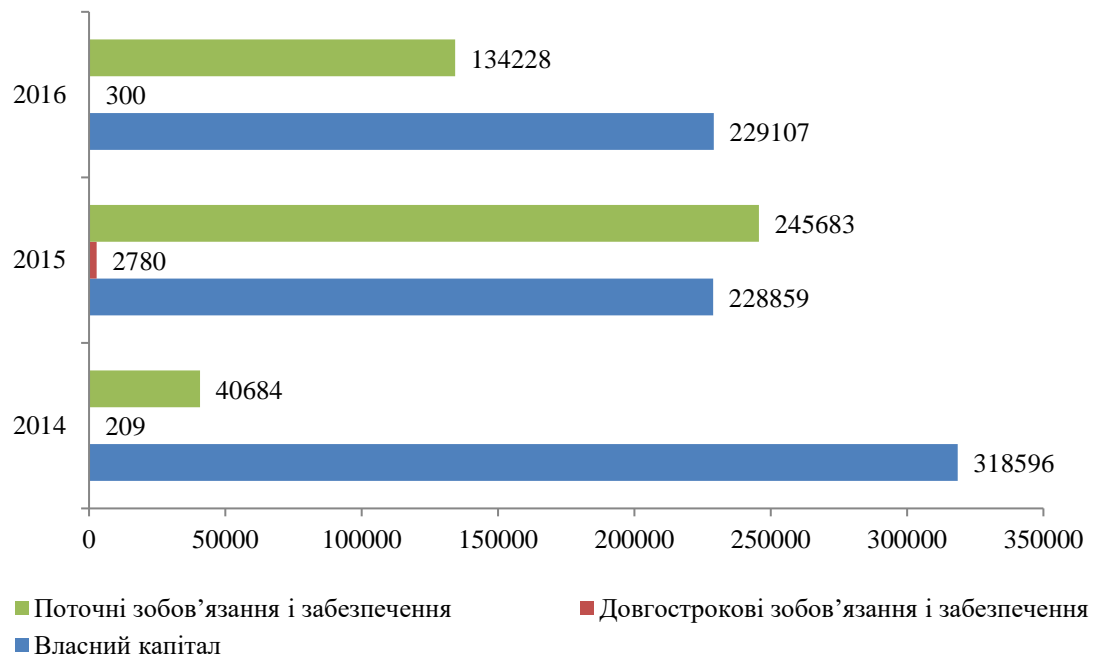


Рис. 2.4. Динаміка пасивів ПАТ «Завод «Маяк» у 2014-2016 рр., тис. грн.

*Розраховано та побудовано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства*

З таблиці 2.3 бачимо, що величина його власного капіталу зменшилась у 2015 р. через зменшення величини додаткового капіталу, а зростання у 2016 р. зумовило збільшення величини нерозподіленого прибутку.

Зростання величини довгострокових зобов'язань та забезпечень у 2015 р. спричинило збільшення величини інших довгострокових зобов'язань та довгострокових забезпечень, а зменшення у 2016 р. – зменшення величини довгострокових забезпечень.

У 2015 р. величина поточних зобов'язань та забезпечень було зумовлено збільшенням усіх їх складових, а зменшення у 2016 р. – зменшенням поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом, зі страхування й з оплати праці, а також а також за одержаними авансами.

В таблиці 2.4 здійснимо вертикальний аналіз пасивів підприємства.

Таблиця 2.4.

**Вертикальний аналіз пасивів ПАТ «Завод «Маяк» у 2014-2016 рр., %**

Показники	Роки			Відхилення	
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015
<b>Власний капітал, в т.ч.:</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	-	-
Зареєстрований (пайовий) капітал	68,5	95,4	95,3	26,9	-0,1
Додатковий капітал	31	3,7	3,7	-27,3	0
Резервний капітал	0	0,3	0,3	0,3	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	0,5	0,6	0,7	0,1	0,1
<b>Довгострокові зобов'язання і забезпечення, в т.ч.:</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	0,0	10,8	100,0	10,8	89,2
Довгострокові забезпечення	0,0	89,2	0,0	89,2	-89,2
Цільове фінансування	100,0	0,0	0,0	-100,0	0,0
<b>Поточні зобов'язання і забезпечення, в т.ч.:</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	-	-
Короткострокові кредити банків	47,6	25	51,9	-22,6	26,9
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	25,5	6,4	13,7	-19,1	7,3
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,7	0,1	0,1	-0,6	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,5	0,1	0	-0,4	-0,1
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0,9	0,3	0,5	-0,6	0,2
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками за одержаними авансами	24,8	57,3	12,6	32,5	-44,7
Інші поточні зобов'язання	0	10,8	21,2	10,8	10,4

*Розраховано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства*

Як бачимо, в структурі власного капіталу підприємства найбільша частка належить зареєстрованому (пайовому) капіталу (рис. 2.5), частка якого зросла у 2015 р. на 26,9 в.п., проте зменшилась у 2016 р. на 0,1 в.п. Найменша частка припадала на нерозподілений прибуток (у 2014 р.), а також на резервний капітал (у 2015-2016 рр.).

В структурі довгострокових зобов'язань і забезпечень у 2014 р. 100% належало цільовому фінансуванню, у 2015 р. найбільша частка припадала на довгострокові забезпечення, а у 2016 р. 100% припало на інші довгострокові зобов'язання (рис. 2.6).

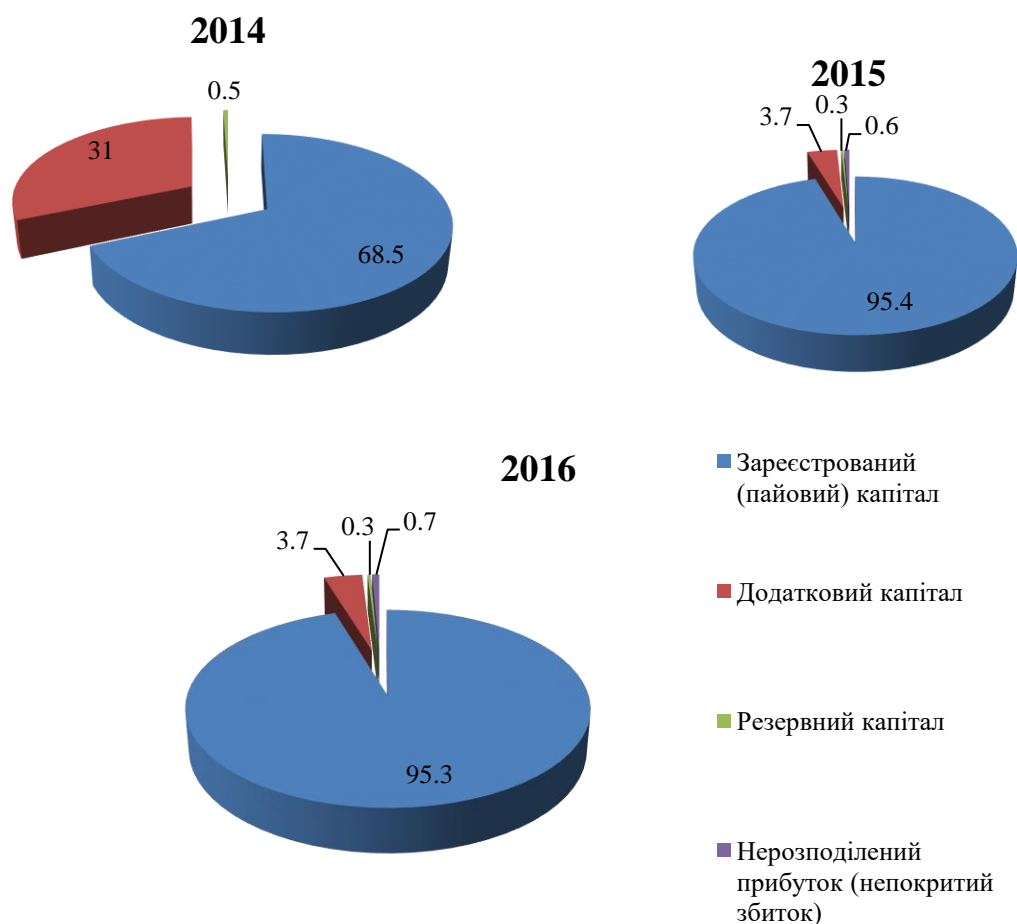


Рис. 2.5. Структура капіталу ПАТ «Завод «Маяк» у 2014-2016 рр., %

*Розраховано та побудовано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства*

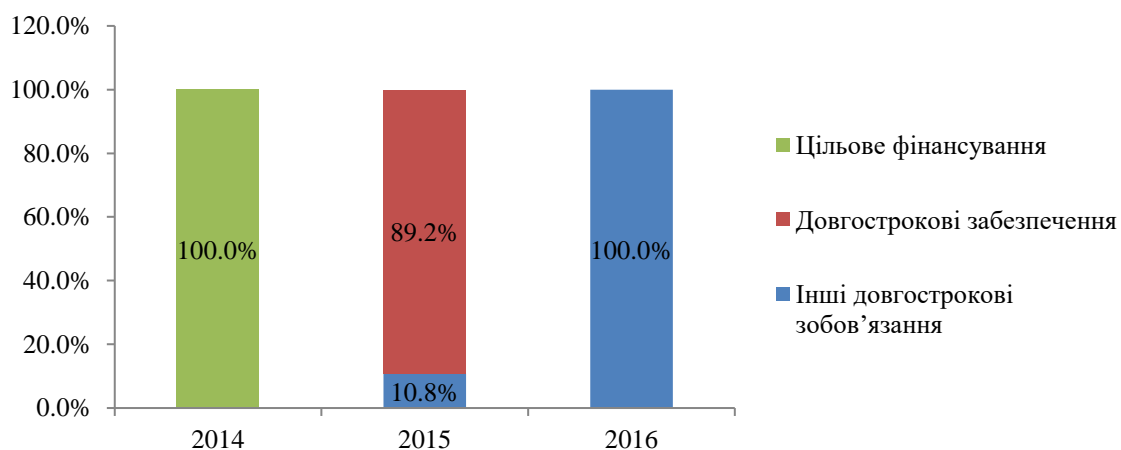


Рис. 2.6. Структура довгострокових зобов'язань і забезпечень ПАТ «Завод «Маяк» у 2014-2016 рр., %

*Розраховано та побудовано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства*

В структурі поточних зобов'язань і забезпечень у 2014 та 2016 рр. найбільша частка належала короткостроковим кредитам банків, а у 2015 р. - поточній кредиторській заборгованості за розрахунками за одержаними авансами (рис. 2.7)

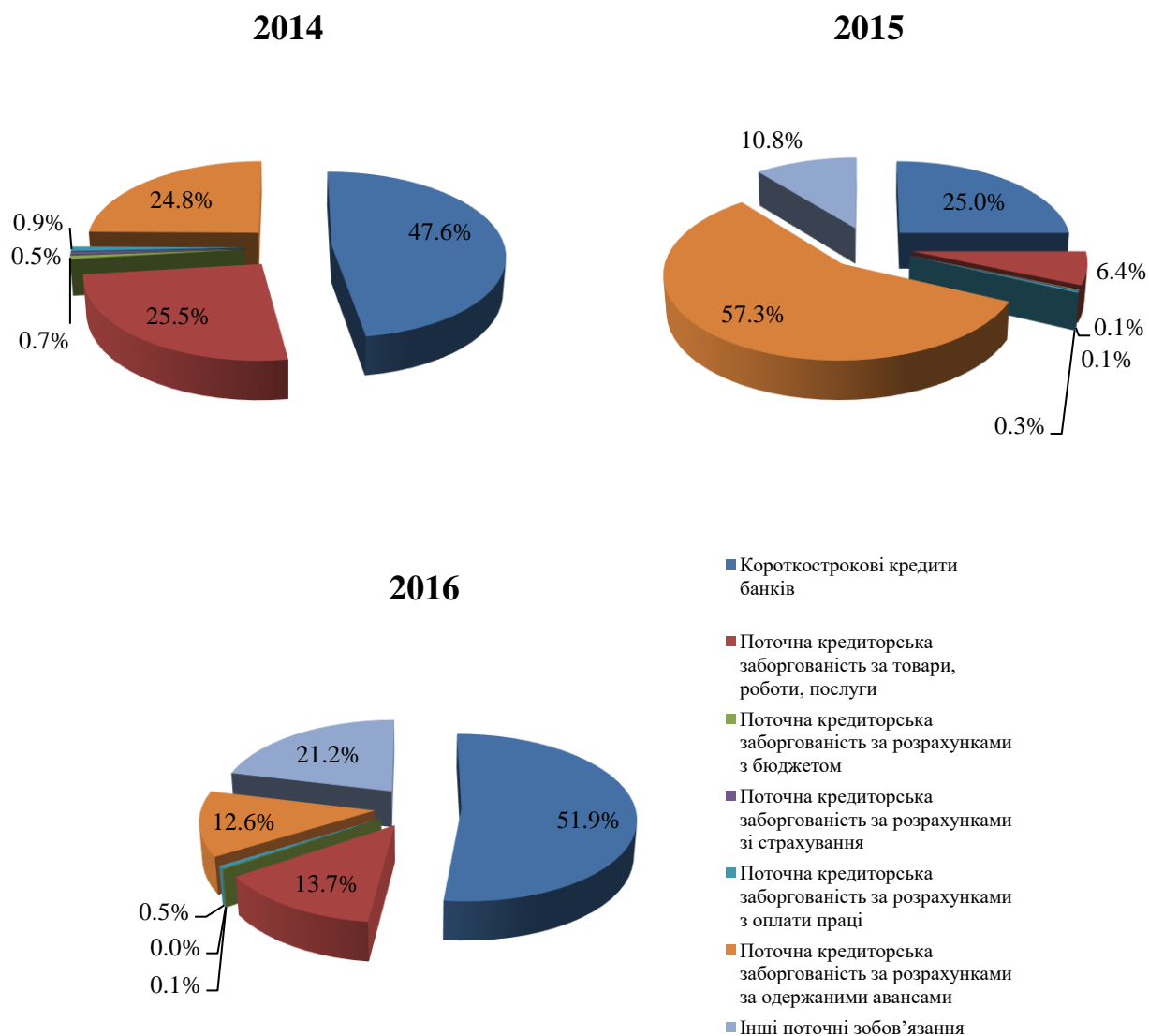


Рис. 2.7. Структура поточних зобов'язань і забезпечень ПАТ «Завод «Маяк» у 2014-2016 рр., %

*Розраховано та побудовано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства*

Таким чином, було проведено аналіз майнового стану та джерел фінансування досліджуваного підприємства та зроблено відповідні висновки про їх динаміку та структуру.

## 2.2. Дослідження ефективності господарської діяльності підприємства

Проведений аналіз фінансових результатів господарської діяльності підприємства дозволив визначити наступне: чистий дохід від реалізації продукції підприємства зменшився у 2015 р. та зріс у 2016 р. на 159546 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції мала подібну динаміку, проте величина валового прибутку підприємства зростала протягом досліджуваного періоду: на 1224 та 14671 тис. грн. відповідно у 2015-2016 рр.

Чистий прибуток підприємства зростав у 2015-2016 рр., що було зумовлено наступним:

1) у 2015 р. – зростанням величини інших операційних доходів, зменшенням витрат на збут, а також фінансових та інших витрат та податку на прибуток;

2) у 2016 р. – зменшенням інших операційних витрат, збільшенню інших фінансових та інших доходів, зменшенням фінансових та інших витрат, а також податку на прибуток підприємства.

Результати аналізу відобразимо в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

### Аналіз фінансових результатів господарської діяльності ПАТ «Завод «Маяк» у 2014-2016 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
				абс., тис. грн.		темپ приросту, %	
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	78410	51577	211123	-26833	159546	-34,2	309,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	44858	16801	161676	-28057	144875	-62,5	862,3
Валовий прибуток	33552	34776	49447	1224	14671	3,6	42,2
Інші операційні доходи	1775	21086	12684	19311	-8402	1087,9	-39,8
Адміністративні витрати	12563	22338	37758	9775	15420	77,8	69,0

Продовження табл. 2.5.

Витрати на збут	8876	1287	2034	-7589	747	-85,5	58,0
Інші операційні витрати	7200	30800	22725	23600	-8075	327,8	-26,2
Фінансовий результат від операційної діяльності	6688	1437	-386	-5251	-1823	-78,5	-126,9
Інші фінансові доходи	541	83	1149	-458	1066	-84,7	1284,3
Інші доходи	40	9	258	-31	249	-77,5	2766,7
Фінансові витрати	3858	300	0	-3558	-300	-92,2	-100,0
Інші витрати	2381	203	7	-2178	-196	-91,5	-96,6
Фінансовий результат до оподаткування	1030	1026	1014	-4	-12	-0,4	-1,2
Витрати (дохід) з податку на прибуток	211	185	135	-26	-50	-12,3	-27,0
<b>Чистий прибуток</b>	<b>819</b>	<b>841</b>	<b>879</b>	<b>22</b>	<b>38</b>	<b>2,7</b>	<b>4,5</b>

*Розраховано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства*

З метою оцінки фінансового стану компанії та ефективності управління її фінансовими ресурсами в таблиці 2.6 проведено аналіз ділової активності ПАТ «Завод «Маяк» у 2014–2016 рр.

Таблиця 2.6.

### Аналіз ділової активності ПАТ «Завод «Маяк» у 2014–2016 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015
Коефіцієнт оборотності активів	0,22	0,12	0,50	-0,09	0,38
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,37	0,58	2,18	-2,80	1,60
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,81	0,93	3,67	-5,89	2,74
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	53,57	394,59	99,50	341,02	-295,09
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	108,17	633,81	167,70	525,64	-466,11
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,11	0,45	4,32	-0,67	3,88
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,26	0,17	0,69	-0,09	0,52
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,25	0,19	0,92	-0,06	0,73

*Розраховано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства*

Згідно даних таблиці 2.6, коефіцієнт оборотності активів зростає у 2016 р., що свідчить про зростання швидкості обороту сукупного капіталу

підприємства, тобто зростає кількість повного циклу виробництва й обігу, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або збільшується кількість грошових одиниць реалізованої продукції (послуг), яку принесла кожна одиниця активів.

Можна стверджувати, що коефіцієнт оборотності активів відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обіг, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує розширення або зниження комерційного кредиту, наданого підприємству. Зростання коефіцієнта означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства, зниження – ріст покупок у кредит.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зростає у 2016 р., що є позитивним моментом, оскільки свідчить про збільшення швидкості сплати заборгованості підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс у 2016 р., що свідчить про покращання розрахунків клієнтів компанії за своїми зобов'язаннями.

Строк погашення кредиторської та дебіторської заборгованості зменшується у 2016 р., що є позитивним моментом.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів зріс у 2016 р., що є свідченням відносного зменшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або зростання попиту на готову продукцію.

Коефіцієнт оборотності основних засобів зростав у 2016 р., що є свідченням зростання ефективності використання основних засобів підприємства.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс у 2016 р., і це є позитивним явищем, оскільки свідчить про зростання ефективності використання власного капіталу підприємства (рис. 2.8).



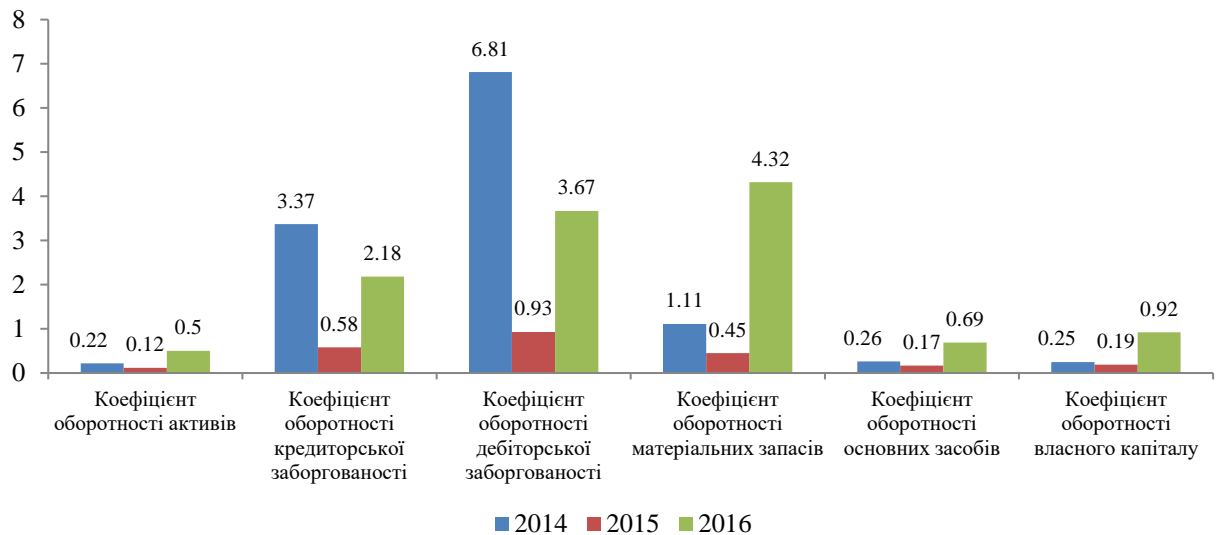


Рис. 2.8. Динаміка показників ділової активності ПАТ «Завод «Маяк» у 2014–2016 рр.

*Розраховано та побудовано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства*

Далі проаналізовано показники рентабельності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

#### Аналіз рентабельності ПАТ «Завод «Маяк» у 2014–2016 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015
Коефіцієнт рентабельності активів	0,23	0,20	0,21	-0,02	0,01
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,26	0,31	0,38	0,05	0,08
Коефіцієнт рентабельності діяльності	1,04	1,63	0,42	0,59	-1,21
Коефіцієнт рентабельності продукції	1,83	5,01	0,54	3,18	-4,46

*Розраховано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства*

Коефіцієнт рентабельності активів зріс у 2016 р., оскільки збільшився рівень прибутку, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом.

Зростання коефіцієнта рентабельності власного капіталу свідчить про зростання рівня прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство, у 2015-2016 рр.

Зростання коефіцієнта рентабельності діяльності у 2015 р. – свідчення зростання ефективності господарської діяльності підприємства.

Зростання у 2015 р. коефіцієнта рентабельності продукції – свідчення зростання ефективності реалізації продукції підприємства (рис. 2.9).

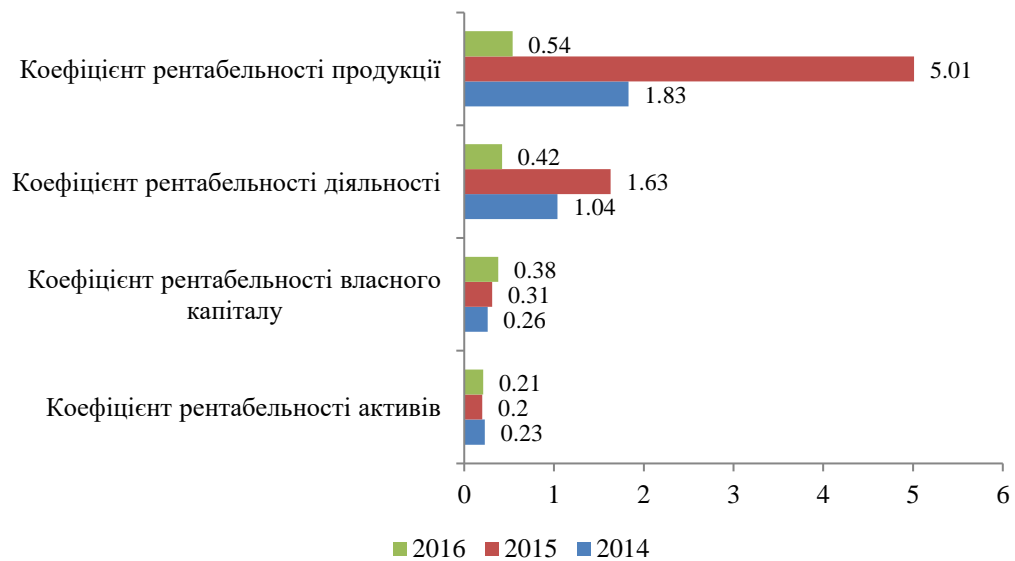


Рис. 2.9. Динаміка показників рентабельності ПАТ «Завод «Маяк» у 2014–2016 рр., %

*Розраховано та побудовано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства*

В таблиці 2.8 наведено результати аналізу ліквідності підприємства.

Таблиця 2.8.

#### Аналіз ліквідності ПАТ «Завод «Маяк» у 2014–2016 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015
Коефіцієнт покриття	1,64	0,77	0,59	-0,87	-0,18
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,78	0,60	0,33	-0,18	-0,27
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,40	0,21	0,15	-0,19	-0,06
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	25874,00	-57270,00	-55058,00	-83144,00	2212,00

*Розраховано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства*

Як видно з таблиці 2.8, коефіцієнт покриття є більшим за порогове значення (1) у 2014 р. Зменшення показника у 2015-2016 рр. є негативним моментом, оскільки свідчить про зростання здатності підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2014 р. є більшим за рекомендоване значення (0,6–0,8) та зменшується у 2015-2016 рр. Це означає, що платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами зменшуються.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Даний показник є більшим за 0, проте зменшується у 2015–2016 рр., отже, зменшується частка короткострокових зобов'язань, які підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів (рис. 2.10).

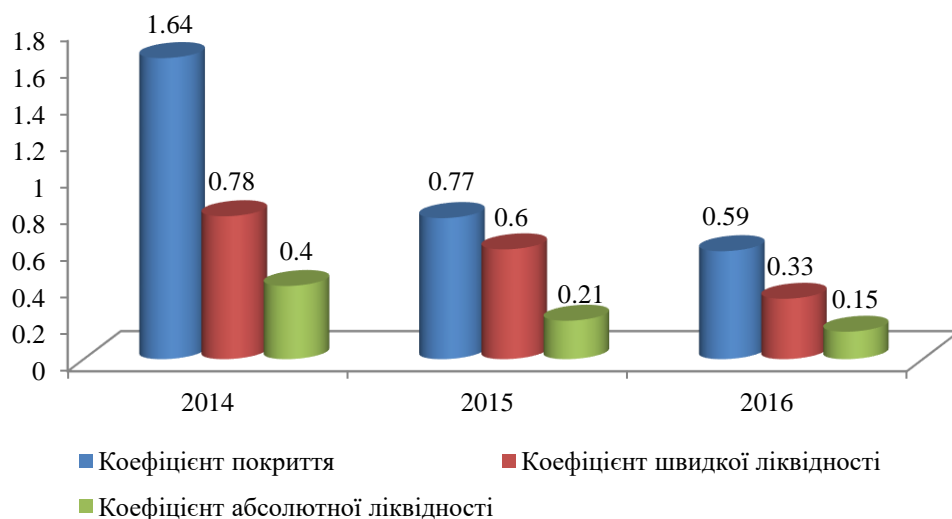


Рис. 2.10. Динаміка показників ліквідності ПАТ «Завод «Маяк» у 2014–2016 рр.

*Розраховано та побудовано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства*

Чистий оборотний капітал підприємства у 2015–2016 рр. мав від'ємне значення, що свідчить про значну різницю між оборотними активами підприємства та його короткостроковими зобов'язаннями (рис. 2.11).

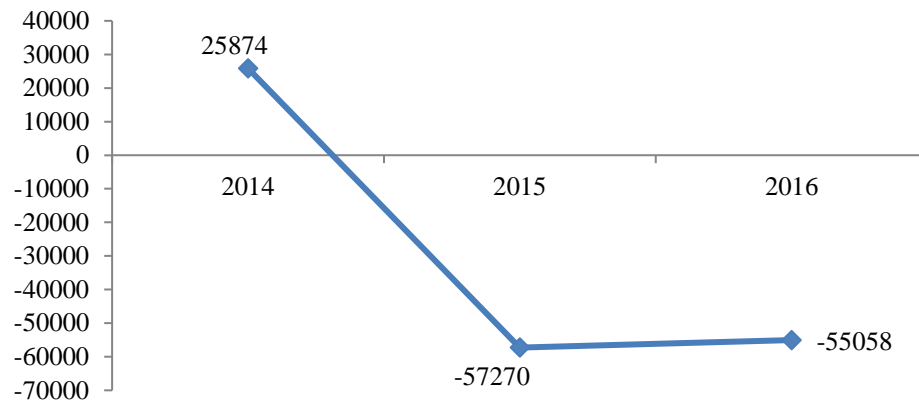


Рис. 2.11. Динаміка величини чистого оборотного капіталу

ПАТ «Завод «Маяк» у 2014–2016 рр., грн.

*Розраховано та побудовано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства*

В таблиці 2.9 проаналізовано показники платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.9.

#### Аналіз платоспроможності ПАТ «Завод «Маяк» у 2014–2016 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015
Коефіцієнт платоспроможності	0,89	0,48	0,63	-0,41	0,15
Коефіцієнт фінансування	0,13	1,10	0,59	0,97	-0,51
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,39	-0,30	-0,70	-0,69	-0,39
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,08	-0,25	-0,24	-0,33	0,01

*Розраховано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства*

Величина коефіцієнта платоспроможності у 2014 та 2016 рр. була більшою за порогове значення (0,5), і це свідчить про зростання частини короткотермінових фінансових зобов'язань підприємства, яка може бути

сплачена за рахунок першокласних ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів), тобто збільшення спроможності підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість.

Коефіцієнт фінансування у 2014-2015 рр. був більшим за максимальне рекомендоване значення (1). Це свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами у 2015-2016 рр. був меншим за мінімальне порогове значення (0,1) та зменшився у 2015–2016 рр., тому можна стверджувати, що структура відношення власних оборотних коштів до всієї величини оборотних коштів є незадовільною, а зменшення величини показника свідчить про погіршення фінансового стану підприємства і його спроможність проводити незалежну фінансову політику.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу упродовж 2015–2016 рр. є меншим за порогове значення (0), а його зростання у 2016 р. свідчить про збільшення здатності підприємства підтримувати рівень власного оборотного капіталу й поповнювати оборотні кошти в разі потреби за рахунок власних джерел (рис. 2.12).

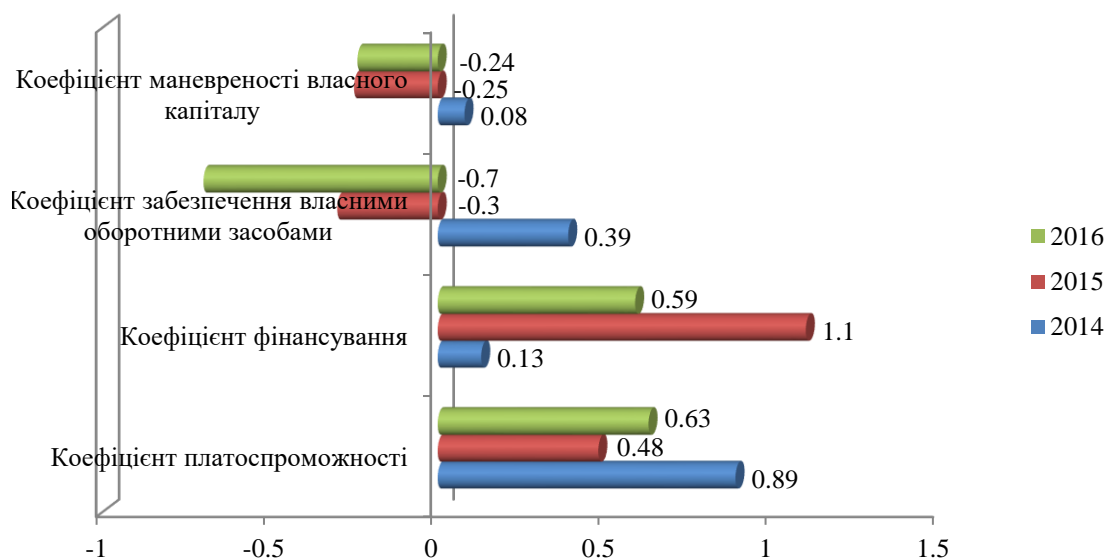


Рис. 2.12. Динаміка показників платоспроможності ПАТ «Завод «Маяк» у 2014–2016 рр., тис. грн.

*Розраховано та побудовано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства*

Чистий оборотний капітал зменшився з 25874 грн. до (-55058 грн.), а коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами зменшився у порівнянні з 2014 р. (становив 0,08 тис. грн., а став (-0,24) тис. грн.). Таким чином, зроблено висновки про те, що фінансовий стан досліджуваного підприємства у 2015–2016 рр. погіршився.

### **2.3. Визначення проблем щодо функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності діяльності підприємства**

Аналіз зовнішнього середовища ПАТ «Завод «Маяк» є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації чинники, аби визначити можливості і загрози для фірми. Аналіз середовища - це дуже важливий для вироблення стратегії організації і складний процес, що вимагає уважного відстежування процесів, що відбуваються в середовищі, оцінки і встановлення зв'язку між чинниками, сильними і слабкими сторонами організації, а також можливостями і загрозами, які знаходяться в зовнішньому середовищі.

Як відомо, на господарську діяльність підприємства впливає безліч факторів зовнішнього, внутрішнього та опосередкованого впливу. Розглянемо зовнішні фактори, що впливають на діяльність ПАТ «Завод «Маяк» (табл. 2.10).

*Таблиця 2.10.*

#### **Елементи зовнішнього оточення ПАТ «Завод «Маяк»**

Зовнішні чинники		Характеристика
Політичні	Політична стабільність	Нестабільність вітчизняного законодавства, загострення політичного конфлікту з РФ та ситуації на Сході країни
	Державна підтримка діяльності підприємства	Державні програми підтримки галузі
Економічні	Обсяг та динаміка ВВП	Вплив на кількість споживачів
	Рівень оподаткування	Деструктивний вплив фіскального режиму в Україні
	Рівень інфляції	Вплив на рівень цін на продукцію та сировину та, відповідно, на попит на продукцію

## Продовження табл. 2.10.

	Стабільність валюти	Негативний вплив на зростання витрат підприємства, зумовлений розвитком інфляційних процесів внаслідок зниження курсу гривні та її купівельної спроможності
	Права власності	Вплив на рівні функціонування відносин з державними органами та власниками підприємства: бюрократизованість органів державної влади
	Розвиненість банківської системи	Зростання відсотків за користування кредитами, вартості послуг з банківського обслуговування. Зменшення можливостей отримання банківських кредитів для розвитку підприємницької діяльності, кредитування підприємств
	Стан ринків	Помірне зростання ринку позитивно впливає на кількість споживачів та величину прибутку підприємства
	Ступінь свободи підприємництва тощо	Вплив на визначення напрямків здійснення підприємницької діяльності, перелік робіт
Суспільні	Умови та рівень життя	Продукція не призначена для роздрібної торгівлі
	Місцеве самоврядування тощо	Вплив на величину деяких видів податків та користування ресурсами
Науково-технічні	Рівень розвитку технологій	Позитивний вплив на зменшення витрат матеріалів та використання енергозберігаючих технологій за допомогою досягнень НТП
Правові	Права підприємництва	Вплив на вибір видів діяльності та методів їх здійснення
	Права людини	Гарантії якості продукції досліджуваного підприємства підвищує лояльність споживачів та збільшує їх кількість
	Стабільність законодавства	Нестабільність вітчизняного законодавства негативним чином впливає на діяльність підприємства, обмежуючи свободу вибору видів діяльності, розрахунків та ЗЕД

(Складено автором)

За допомогою методу складання профілю макрооточення і безпосереднього оточення оцінимо значущість для ПАТ «Завод «Маяк» окремих чинників зовнішнього середовища. У матрицю профілю зовнішнього середовища вписуються окремі чинники середовища, кожному з яких експертним шляхом за допомогою працівників (експертами є працівники відділу маркетингу, які здійснюють дослідження ринку, конкуренції на ринку, аналізують попит на продукцію, цінову політику конкурентів та ін.; ПАТ «Завод «Маяк» даються наступні оцінки:

- 1) важливість для галузі за шкалою:  
3 - велика, 2 - помірна, 1 - слабка;
- 2) вплив на організацію за шкалою:

3 - сильне, 2 - поміrne, 1 - слабе, 0 - відсутність впливу;

3) спрямованість впливу за шкалою:

+1 - позитивне, -1 - негативне.

Далі шляхом множення експертних оцінок отримуємо загальну інтегральну оцінку, що показує міру важливості конкретного чинника для організації. За цією оцінкою керівництво підприємства може визначити, які з чинників середовища мають відносно важливіше значення (табл. 2.11).

*Таблиця 2.11.*

**Матриця профілю зовнішнього середовища для ПАТ «Завод «Маяк»**

№ з/п.	Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Спрямованість впливу	Міра важливості
1	Економічні	3	2	-1	-6
2	Політичні	2	2	-1	-4
3	Ринкові	3	3	+1	+9
4	Технологічні	3	2	+1	+6
5	Конкурентні	3	3	+1	+9
6	Міжнародні	2	2	+1	+ 4
7	Соціальні	1	1	+1	+ 1

*(Складено автором)*

Згідно складеного профілю зовнішнього середовища, для ПАТ «Завод «Маяк» найбільшу загрозу представляють ринкові та міжнародні чинники. У теж же час великі можливості підприємству дають технологічні, економічні і конкурентні чинники зовнішнього середовища.

Ринкові чинники - це поява нових конкурентів на ринку, нових методів роботи з покупцями з урахуванням всіх їх вимог. Все це вимагає від підприємства ефективнішої роботи і змушує стежити за чинниками зовнішнього середовища, що постійно змінюються, а адекватне на них реагування дозволить ПАТ «Завод «Маяк» налагодити свою діяльність в найбільш перспективному напрямі і підвищити конкурентоспроможність своєї продукції. Впливовим чинником розвитку діяльності ПАТ «Завод «Маяк» є економічна ситуація в державі.

Також зазначимо, що на діяльність досліджуваного підприємства опосередкований вплив справляють його конкуренти, споживачі продукції,



його постачальники та партнери по бізнесу, а також персонал підприємства, що використовується для здійснення підприємницької діяльності на даному ринку. Варто виділити вплив конкурентів та споживачів, оскільки конкуренція на ринку інтенсивна: досліджуване підприємство займає велику частку ринку порівняно з найбільшими конкурентами (рис. 2.13).

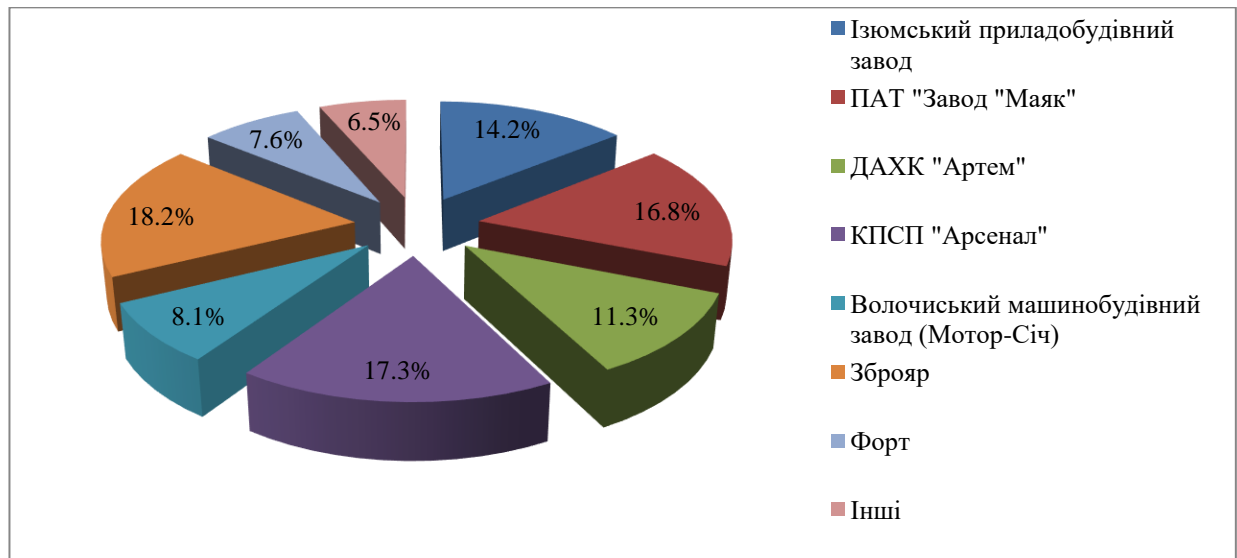


Рис. 2.13. Поділ ринку зброї України між основними виробниками 2016р., %  
*Складено автором за даними [60]*

Далі, аналізуючи діяльність лідерів ринку та досліджуваного підприємства, побудуємо конкурентну карту ринку (табл. 2.12).

Таблиця 2.12.

## Матриця формування конкурентної карти ринку зброї України

Групи підприємств за темпами приросту ринкової частки			Класифікаційні групи			
			Ринкова частка підприємства			
			I	II	III	IV
			Лідери ринку	Підприємство з сильною конкурентною позицією	Підприємство зі слабкою конкурентною позицією	Підприємство-аутсайдер
Класифікаційні групи	I	Підприємство з конкурентною позицією, яка швидко поліпшується	КПСР «Арсенал», Зброяр	Ізюмський приладобудівний завод	Форт	-
	II	Підприємство з конкурентною позицією, яка поліпшується	ПАТ «Завод «Маяк»	ДАХК «Артем», Волочиський машинобудівний завод (Мотор-Січ)	-	-
	III	Підприємство з конкурентною позицією, яка погіршується	-	-	-	-
	IV	Підприємство з конкурентною позицією, яка швидко погіршується	-	-	-	-

(Складено автором)

Як бачимо, досліджуване підприємство є підприємством з сильною конкурентною позицією, яка покращується. Його найближчими конкурентами є КПСП «Арсенал» та «Зброяр».

Далі проаналізуємо ключові позиції ПАТ «Завод «Маяк» та його основних конкурентів (табл. 2.13).

*Таблиця 2.13.*

**Матриця конкурентного профілю ПАТ «Завод «Маяк»**

Ключовий фактор	Ваговий коефіцієнт	Зброяр		КПСП «Арсенал»		ПАТ «Завод «Маяк»	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
Частка ринку	0,2	3	0,6	2	0,4	1	0,2
Якість товару	0,2	1	0,2	3	0,6	2	0,4
Ціна товару	0,3	1	0,3	3	0,9	2	0,6
Реклама та стимулювання збуту	0,1	3	0,3	2	0,3	1	0,1
Мережа продажів	0,1	2	0,2	1	0,1	3	0,3
Асортимент продукції	0,1	2	0,2	1	0,1	3	0,3
Разом	1,0	-	1,8	-	2,4	-	1,9

*(Складено автором)*

Як бачимо, порівняно з найближчим конкурентом, досліджувана компанія має вищий рівень конкурентоспроможності, обумовлений наступними чинниками:

- розвинена мережа продажів;
- кращий та ширший асортимент продукції.

Загрозу для досліджуваного підприємства складають наступні чинники:

- менша частка ринку;
- недостатнє фінансування та стимулювання збуту.

Далі проаналізуємо сильні та слабкі сторони даної галузі в Україні, стан та динаміка розвитку якої здійснює суттєвий вплив на діяльність ПАТ «Завод «Маяк» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14.

**SWOT-аналіз галузі виробництва зброї в Україні**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1. Висока якість продукції	1. Недостатність фінансових ресурсів великої кількості підприємств галузі
2. Великий асортимент, нові види продукції	2. Застарілі та зношені основні засоби підприємств галузі
3. Цінова політика	3. Низький рівень інноваційного розвитку галузі
4. Покращення позицій країни у світовому рейтингу виробників зброї (77 місце за підсумками 2016 року порівняно з 2015 р. – 84 місце)	4. Недостатня державна підтримка галузі
5. Наявність високоякісної сировини вітчизняних виробників	
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
1. Покращання позицій у світовому рейтингу виробників зброї	1. Зростання вартості сировини через знецінення національної грошової одиниці
2. Поступове відновлення галузі після кризового періоду 2014-2016 рр.	2. Недостатня кваліфікація персоналу через відтік кваліфікованих кадрів за кордон
3. Збільшення споживання продукції (за рахунок зростання купівельної спроможності споживачів та розширення ринку збуту)	3. Зростання витрат через неефективне використання основних засобів та обмежені можливості використання інноваційних технологій виробництва
4. Збільшення експорту продукції до країн ЄС	4. Обмеження можливостей експорту

(Складено автором)

Оцінка мікросередовища здійснюється за 5-бальною шкалою, за окремими компонентами менеджменту досліджуваного підприємства (табл. 2.15).

Варто зазначити, що аналіз мікросередовища здійснюється за 4 блоками основних показників:

- менеджмент;
- маркетинг;
- кадри;
- фінанси.

Таблиця 2.15.

**Мікросередовище потенціалу ПАТ «Завод «Маяк»**

№ з/п	Компоненти менеджменту	Оцінка (за 5-бальною шкалою)				
		1	2	3	4	5
1. Менеджмент підприємства						
1	наявність стратегічного планування		+			
2	думка керівництва				+	
3	система мотивації персоналу			+		
4	організаційна структура				+	
2. Маркетинг						
5	функціонування системи маркетингової інформації				+	
7	збутова мережа					+
8	стимулювання збуту (реклама)			+		
9	робота з товаром			+		
10	політика ціноутворення					+
3. Кадри						
11	вік				+	
12	кваліфікація				+	
13	освіта				+	
4. Фінанси						
14	фінансова стійкість				+	
15	ліквідність, платоспроможність				+	
16	оберненість				+	
17	рентабельність				+	

*(Складено автором)*

Найвищу оцінку мікросередовища отримала його збутова мережа, а найнижчу – система стратегічного планування.

У ПАТ «Завод «Маяк» здійснюється аналіз виконання оперативних та стратегічних планів за допомогою врахування розривів між стратегічним планом і реальними можливостями підприємства. Аналіз розриву - простий, але досить ефективний метод аналізу стратегії підприємства.

Метод аналізу розриву містить у собі такі операції:

- визначення пріоритетного показника підприємства, описаного в стратегії;
- визначення реальних можливостей підприємства з точки зору поточного стану середовища і можливого майбутнього стану;

- визначення конкретних показників стратегічного плану, що відповідають основному інтересу підприємства;
- визначення бажаної тенденції зміни конкретного показника стратегічного плану;
- установлення різниці між показниками стратегічного плану й можливостями, обумовленими реальним положенням підприємства.

Отже, система стратегічного планування ПАТ «Завод «Маяк» отримала низьку оцінку, підприємство має резерви для підвищення, і далі визначимо, які недоліки характерні процесу стратегічного планування у ПАТ «Завод «Маяк»:

- стратегічне планування не дає і не може дати детального опису картини майбутнього в силу своєї сутності. Те, що воно може дати – якісний опис стану, до якого повинна прямувати організація в майбутньому, яку позицію може і повинна займати на ринку і в бізнесі, щоб відповісти на головне питання – виживе чи ні фірма в конкурентній боротьбі;

- стратегічне планування не має чіткого алгоритму складання та реалізації плану. Його описова теорія зводиться до певної філософії або ідеології ведення бізнесу. Тому конкретний інструментарій багато в чому залежить від особистих якостей конкретного менеджера, а в цілому стратегічне планування – комбінація інтуїції і мистецтва вищого менеджменту, здібність менеджера вести фірму до стратегічних цілей;

- процес стратегічного планування для свого здійснення потребує значних витрат ресурсів і часу порівняно з традиційним перспективним плануванням. Це пояснюється більш жорсткими вимогами до стратегічного плану. Він повинен бути гнучким, реагувати на будь-які зміни як усередині організації, так і зовні. До того ж стратегічне планування потребує більшу чисельність висококваліфікованого персоналу, ніж звичайне планування;

- негативні наслідки помилок стратегічного планування, як правило, набагато серйозніші, ніж у оперативному, оскільки період стратегічного планування складає 3-5 роки. Особливо трагічними бувають наслідки

помилкового прогнозу для підприємств, що здійснюють безальтернативну господарську діяльність;

- стратегічне планування повинно бути доповнено механізмами реалізації стратегічного плану, тобто ефект може дати не планування, а стратегічне управління, основою якого є стратегічне планування. А це передбачає, в першу чергу, можливість підприємства реалізувати стратегію, системи мотивації праці тощо. Це знову доводить усю складність застосування стратегічного планування на підприємстві;

- підміна змісту стратегічної діяльності формою, забюрократизованість процедур розробки стратегій і планів;

- надвитрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакцій на зміни в середовищі;

- розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;

- завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей (у тому числі — швидкості) здійснення змін;

- сподівання на знаходження «панацеї» від негараздів і спрямування на неї всіх сил і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності;

Головні недоліки практичного застосування системи стратегічного планування ПАТ «Завод «Маяк» наступні:

- відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів;

- відсутність альтернативних планів;

- недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування (застосування моделі типу «Що буде, якщо...») тощо;

- слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

Аналізуючи політику ціноутворення ПАТ «Завод «Маяк», зазначимо, що ціноутворення у ПАТ «Завод «Маяк» залежить від стадії життєвого циклу продукції, яку воно реалізовує на вітчизняному ринку. Так, при встановленні ціни на товар, який є новим на ринку, підприємство використовує метод ціноутворення «витрати + прибуток». Формуючи ціну на товар, що знаходиться на стадії розвитку, враховуються наступні чинники:

- попит на товар;
- ціни конкурентів;
- унікальність товару, його висока якість та післягарантійне обслуговування.

Проте, зауважимо, що при використанні обох методів ціноутворення базовою величиною при розрахунку ціни є його собівартість.

## **Висновки до розділу 2**

За результатами аналізу активів та пасивів підприємства доведено, що в складі активів підприємства найбільша частка належала необоротним активам. При цьому в структурі необоротних активів упродовж досліджуваного періоду найбільша частка припадала на основні засоби, а в структурі оборотних активів у 2014 та 2016 рр. найбільша частка належала запасам, а у 2015 р. – дебіторській заборгованості за виданими авансами. В структурі пасивів у 2014 та 2016 рр. найбільша частка припадала на власний капітал, а у 2015 р. – на поточні зобов'язання і забезпечення, причому в структурі власного капіталу підприємства найбільша частка належить зареєстрованому (пайовому) капіталу, в структурі довгострокових зобов'язань і забезпечень у 2014 р. 100% належало цільовому фінансуванню,



у 2015 р. найбільша частка припадала на довгострокові забезпечення, а у 2016 р. 100% припало на інші довгострокові зобов'язання, а в структурі поточних зобов'язань і забезпечень у 2014 та 2016 рр. найбільша частка належала короткостроковим кредитам банків, а у 2015 р. - поточній кредиторській заборгованості за розрахунками за одержаними авансами.

За результатами аналізу фінансових результатів господарської діяльності підприємства доведено, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства зменшився у 2015 р. та зріс у 2016 р. на 159546 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції мала подібну динаміку, проте величина валового прибутку підприємства зростала протягом досліджуваного періоду: на 1224 та 14671 тис. грн. відповідно у 2015-2016 рр. Чистий прибуток підприємства зростав у 2015-2016 рр.

Згідно аналізу показників фінансового стану підприємства зроблено висновки про те, що фінансовий стан досліджуваного підприємства у 2015–2016 рр. погіршився.

Проведене дослідження показало, що для ПАТ «Завод «Маяк» найбільшу загрозу представляють ринкові та міжнародні чинники. У тей же час великі можливості підприємству дають технологічні, економічні і конкурентні чинники зовнішнього середовища. Підприємство є підприємством з сильною конкурентною позицією, яка покращується. Його найближчими конкурентами є КПСП «Арсенал» та «Зброяр». Порівняно з найближчим конкурентом, досліджувана компанія має вищий рівень конкурентоспроможності, обумовлений наступними чинниками: розвинена мережа продажів та кращий і ширший асортимент продукції.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЗАВОД «МАЯК»

### 3.1. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства

Проведені у попередньому розділі дослідження показали, що на підприємстві протягом останніх років відбувались наступні негативні процеси:

- зростання адміністративних витрат;
- зростання витрат на збут;
- стрімке зростання собівартості одиниці реалізованої продукції у 2016 р.

Отже, підприємство потребує розробки організаційно-економічних заходів щодо мінімізації негативного впливу даних проблем.

Підвищення ефективності діяльності підприємства зумовлює необхідність упровадження контролінгу:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища висуває допоміжні вимоги до управління;
- ускладнення процесу управління потребує механізму внутрішньої координації системи;
- інформаційний ажітаж при нестачі певної інформації вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління.

При цьому контролінг відіграє важливе значення для забезпечення якості системи управління ПАТ «Завод «Маяк». Упровадження контролінгу у ПАТ «Завод «Маяк» може відбуватись у трьох напрямках (рис. 3.1):

- I. Підготовчий етап (вивчення поточного стану підприємства, експрес-аналіз);
- II. Етап упровадження служби контролінгу;

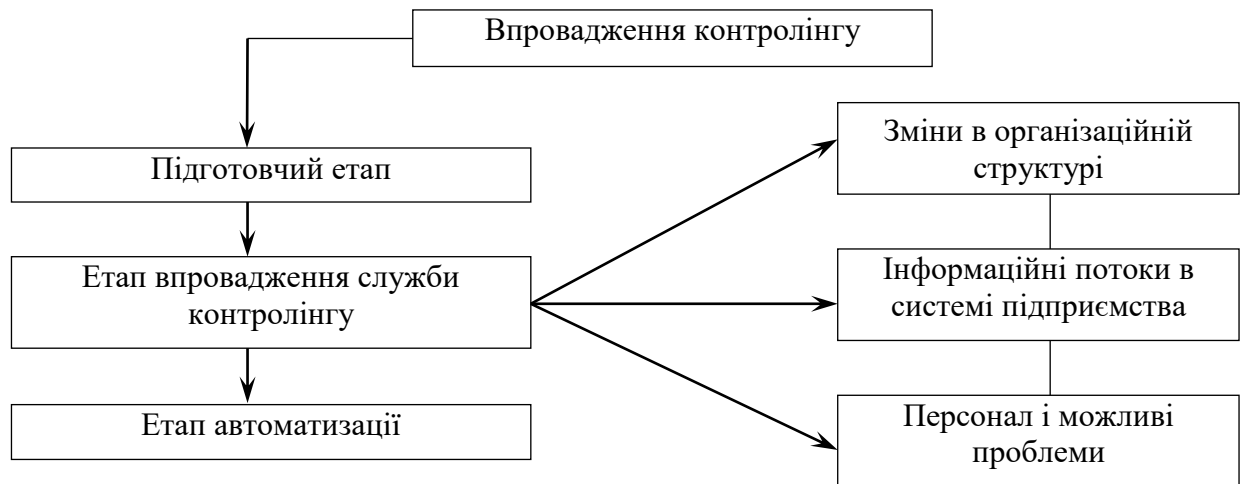


Рис. 3.1. Етапи впровадження фінансового контролінгу у ПАТ «Завод «Маяк»

*Складено автором на основі [26]*

До другого етапу відносяться такі напрямки:

- зміни в організаційній структурі;
- інформаційні потоки в системі підприємства;
- персонал і можливі проблеми.

### III. Етап автоматизації.

Відповідно до вищенаведених вимог виникають можливі варіанти створення служби фінансового контролінгу і її місця в організаційній структурі ПАТ «Завод «Маяк».

Ядром інтегрованої інформаційної системи управління ПАТ «Завод «Маяк» може використовуватися ERP-система.

Enterprise Resource Planning System – система планування ресурсів підприємства) – корпоративна інформаційна система, яка призначена для автоматизації обліку та управління. ERP-системи, як правило, будуються за модульним принципом та охоплюють майже всі ключові процеси діяльності підприємства. Головне призначення даної системи - пошук взаємозв'язків між всіма відділами підприємства, а також створення інформаційного центру даних, який акумулює та надає всю необхідну інформацію про діяльність підприємства в цілому та розрізі структурних підрозділів [26, с. 162].

Основна перевага ERP-систем полягає в тому, що вони дозволяють здійснювати управління повним операційним циклом підприємства, що охоплює фази планування, виконання, контролю і аналізу всієї діяльності. Це дозволяє отримувати фактичні дані про діяльність підприємства з високим ступенем достовірності. При цьому, однак, потрібно мати на увазі, що ERP реалізує методи управління, закладені розробниками, тому, впроваджуючи її, користувач змушений певною мірою змінювати систему управління підприємством.

В основному ERP-системи впроваджуються саме для вирішення завдань фінансового управління, оскільки для успішного вирішення завдань в інших областях доцільніше впроваджувати кращі в своєму класі спеціалізовані системи. Але тільки ERP-система здійснює ефективне управління фінансами підприємства, тому що вона дозволяє отримати в фінансових категоріях відображення всіх господарських операцій [26, с. 164].

На сьогоднішній день в практиці впровадження ERP переважають підходи, коли окремо розробляється методика управління і окремо проектується інформаційна система. Це, як правило, призводить до збільшення термінів реалізації проекту, перевищення бюджету і в підсумку – до недосягнення поставлених цілей.

До задачі впровадження ERP слід підходити комплексно і об'єднати всі пов'язані з нею питання в один проект. Такий проект повинен складатися з наступних етапів:

- 1) аналіз організації управління;
- 2) розробка концепції управління;
- 3) розробка методик реалізації концепції в ERP-системі;
- 4) впровадження ERP-системи;
- 5) цілісна реалізація концепції управління.

Такі етапи проходять з деяким перекриттям, а реалізація концепції управління відбувається паралельно з впровадженням ERP, але триває і після завершення впровадження.

Методики впровадження ERP, рекомендовані їх виробниками, відносяться до 3-му і 4-му етапів проекту. Можна привести приклад одного з підходів, що дозволяє формалізувати вимоги завдань управління фінансами до ERP-системі на етапах 1 і 2 та забезпечити їх перенесення на етап 3.

Постановка цілей і завдань проекту починається з аналізу бізнесу і побудови його бізнес-моделі. Основу цієї моделі повинна скласти функціональна модель діяльності підприємства. Функціональну модель легше зіставити з функціональністю ERP-системи. В основі функціональної моделі управління, закладеної в ERP-системі, знаходиться операційний цикл обороту грошових коштів і ресурсів підприємства, пов'язаний зі здійсненням основної господарської діяльності. У ERP-системі взаємозв'язок функцій здійснюються через основні об'єкти, якими виступають товарно-матеріальні ресурси, замовлення, клієнти, постачальники, робітничі центри, банки, персонал і т.д.

Для кожної функції визначаються показники, необхідні для цілей управління, і такі, що використовуються зараз. Показники повинні бути описані з необхідним рівнем аналітичних даних, наприклад: обсяг продажів (в розрахунку за банківськими продуктами); опис фінансової моделі.

Управління фінансами є важливою функцією підприємства, яка багато в чому забезпечує успішне виконання інших основних функцій. Навіть при ідеально налагоджених бізнес-процесах бізнес може бути збитковим. З іншого боку, гарне управління фінансами теж не гарантує успіху, якщо воно не пов'язане з економікою підприємства і якщо фінансові показники не мають тісного зв'язку з бізнес-функціями. Фінансова функція підприємства включає в себе ведення фінансового обліку, управлінського обліку, здійснення бюджетного планування і контролю. Для формалізації вимог фінансового управління до інформаційної системи розробляється фінансова модель підприємства. В основі моделі лежить операційний цикл бізнесу, відбитий в фінансових показниках і фінансових потоках. Фоном виділені

модулі ERP, пов'язані з генеруванням даних фінансових операцій і показників.

Фінансові показники формуються на основі принципів фінансового обліку і відображають активи, пасиви, доходи, витрати, капітал із зазначенням необхідної для цілей управління аналітики. У бухгалтерському обліку вони зіставляються з основними об'єктами (рахунками) створеної системи управлінського обліку. Для кожного фінансового показника визначаються необхідні для цілей управління аналітичні вимірювання.

Фінансові потоки відображають рух активів, пасивів, доходів і витрат всередині підприємства. Фінансові потоки зіставляються з фінансово господарськими операціями. Вони відображають рух ресурсів в процесі операційного циклу і безпосередньо пов'язані з функціями ERP-системи.

При побудові моделі потрібно користуватися правилом «суттєвості» і виключити незначні фінансові потоки, так як кількість фінансових операцій підприємства достатньо велика, і це в подальшому ускладнить аналіз моделі і вибір системи.

Система управлінського обліку повинна забезпечити аналіз інформації по кожному фінансовому показнику і операції. З цією метою для фінансових показників необхідно ввести ряд обов'язкових аналітичних вимірювань, а саме:

- позиції (послуги, деякі види витрат);
- центри фінансової відповідальності;
- статті витрат;
- статті калькуляції;
- статті доходів і витрат;
- проекти;
- елементи витрат;
- групи постачальників;
- групи клієнтів;
- ринки;

- види грошових коштів;
- групи основних засобів.

Такі складові дозволяють здійснювати безперервний аналіз руху ресурсів і перехід їх з однієї категорії до іншої протягом операційного циклу.

Дана методика побудови фінансової моделі дозволяє проконтролювати повноту і замкнутість руху фінансових ресурсів підприємства в процесі виконання основного операційного циклу.

На основі створеної моделі проводиться визначення цілей фінансового управління. Після того як цілі і завдання сформовані, можна приступати до вибору конкретної ERP-системи.

Питання вибору системи є критично важливим, і в більшості випадків головна помилка в проекті допускається саме тут. В результаті цієї помилки можна почати впроваджувати систему, яка не підходить для бізнесу.

Основне завдання даного етапу – це зіставлення бажаної моделі управління з можливостями ERP. При цьому здійснюється зв'язок фінансових потоків моделі з функціями ERP-системи.

Для здійснення зв'язку з цим слід визначити: модулі – джерела фінансових операцій; об'єкти ERP-системи – джерела аналітичних вимірів.

При цьому важливо розуміти, що фінансово-господарська діяльність в ERP-системі представляється у вигляді потоків взаємопов'язаних замовлень, що відображають рух і перетворення ресурсів в процесі операційної діяльності підприємства.

У процесі виконання замовлень народжуються фінансові операції. Таким чином, робота функціональних модулів ERP-системи інтегрована з функціями управління фінансами.

У ERP-системі здійснюються також фінансові операції, наприклад пов'язані з рухом грошових коштів і зобов'язань. Для цих операцій основним об'єктом обліку є документ. Ділянки обліку, неохоплені функціональністю ERP-системи, можуть бути реалізовані через реєстрацію фінансових операцій, що вводяться самостійно в основних фінансових модулях.

Як правило, функціональність ERP не може охопити всі поставлені завдання управління, і в процесі її впровадження постає питання про інтеграцію з іншими інформаційними системами підприємства. Якщо цього не зробити, є ризик отримати ізольовані або не пов'язані між собою системи формування бюджетних показників і збору фактичних даних, втративши при цьому оперативність отримання інформації, необхідної для управління.

В ERP-системі реалізовані певні бізнес-правила, тому можливості відображення ряду фінансових операцій обмежені. При аналізі на причину розбіжностей слід звернути особливу увагу на такі питання, як формування собівартості, вибір функціональної валюти, організаційна структура, правила обліку мультивалютних операцій.

Таким чином, використання фінансової моделі дозволяє визначити:

- цільові фінансові показники;
- необхідну функціональність ERP-системи;
- основні відмінності у вимогах і функціональності ERP і методи їх усунення.

Лише після того, як ці завдання вирішені, можна приступати до впровадження ERP-системи.

Перевагою такого підходу є отримання можливості здійснювати контроль проекту через сформовані завдання фінансового управління, а не мати справу з незрозумілими для фінансистів назвами модулів і функцій ERP, починаючи використовувати універсальну фінансову модель власного бізнесу, що дозволяє вирішувати різні завдання фінансового управління (від етапу планування до планово-фактичного аналізу).

На заключному етапі повинні бути досягнуті планові показники. Фактично повномасштабна реалізація концепції управління підприємством та його фінансовими ресурсами охоплює досить тривалий період, що починається з впровадженням ERP і триває після його завершення. У цей період відбувається практична перевірка ідей і рішень, закладених в



концепції управління, вносяться необхідні корективи і визначаються нові показники.

Саме при виникненні потреби внести зміни в концепцію або діючі процеси проявляється основна перевага ERP-систем, що містять в собі світовий досвід сучасного ведення бізнесу. В ході проведення таких удосконалень можна буде виявляти, що нові методи управління можуть бути реалізовані з використанням великих можливостей ERP.

Відзначимо, що система підтримки прийняття рішень орієнтована, перш за все, на задоволення потреб обліково-аналітичною інформацією саме вищого адміністративного персоналу підприємства і, на жаль, її застосування потребує додаткових матеріальних затрат, постійних консультацій, підвищення інтелектуального рівня відповідальних осіб, що приймають рішення. На нашу думку, в ПАТ «Завод «Маяк» найбільш привабливою для ефективного управління фінансовими результатами діяльності є ERP-система.

Запропоновані на ринку ERP-системи для автоматизації підприємства різноманітні та задовольняють потреби керівників досліджуваного підприємства. Вони забезпечують, з одного боку, гнучке налаштування, а з іншого – безапеляційну фіксацію бізнес-процесів, неможливість скасування транзакцій, які були виконані та зафіксовані в протоколі, що підвищує прозорість торгових операцій та скорочує втрати, пов'язані з помилками та шахрайством персоналу.

Таким чином, можемо зробити висновок, що підвищення ефективності діяльності підприємства можливе лише в тому випадку, якщо управління фінансовими процесами на всіх ієрархічних рівнях буде узгоджене.

Планування та управління фінансами системи ERP містить надійні і гнучкі засоби автоматизації управління фінансовими ресурсами, що підтримують класичний управлінський цикл: планування фінансово-економічної діяльності, оперативний фінансовий менеджмент, фінансовий

аналіз. У модулі планування та управління фінансами системи ERP реалізовані всі функції, необхідні для ефективного менеджменту.

Також варто зазначити, що досліджуване підприємство потребує удосконалення системи оцінки ефективності господарської діяльності, тому далі вирішенню цього завдання буде приділено увагу.

### **3.2. Пропозиції щодо удосконалення організаційно-економічного механізму на підприємстві**

Отримання прибутку не може бути самоціллю, основним і єдиним критерієм ефективності господарської діяльності ПАТ «Завод «Маяк». Це ситуація різностороння, в якій задіяні всі зацікавлені сторони, бажання та інтереси яких треба враховувати. З одного боку – це власники (акціонери), інвестори, наймані працівники, а з другого – споживачі, постачальники, законодавчі органи, громадські товариства.

Перші зацікавлені у примноженні прибутку, оскільки від його величини залежить розмір вкладеного капіталу у подальший розвиток і вдосконалення власної справи, привабливість для інвесторів та сума безпосередніх доходів працівників, які вони отримують у вигляді заробітної плати, премій, надбавок, а також створення сприятливих умов праці. Для других сферою інтересів є не стільки прибуток, який отримує ПАТ «Завод «Маяк», а сама його діяльність, торговельна, рекламна та збутова програми, продукт, який воно реалізує, його якісні параметри та ціна реалізації, система знижок та сервісні послуги для клієнтів.

Таким чином, концентрація уваги лише на обмеженій кількості зацікавлених сторін, які зовні здаються найважливішими (зазвичай це акціонери і клієнти), ігнорування бажань і потреб решти, – ознаки недальновидності і виявлення наївності у сучасному, насиченому інформацією суспільстві.

Далі наведемо організаційно-економічні заходи для підвищення ефективності діяльності заводу.

### ***1. Економічні інструменти.***

#### ***1.1. Зниження витрат на збут продукції:***

1) зменшення витрат на виготовлення рекламної продукції: оскільки продукція підприємства виготовляється для вузького сегменту покупців, рекламні витрати варто звести до мінімуму;

2) телефонні, канцелярські та поштові витрати варто зменшити, встановивши ліміт на такі витрати для кожного структурного підрозділу: виділяти встановлений бюджет на такі витрати, а перевитрати не оплачувати, що стимулюватиме працівників на економію коштів;

3) дослідження ринків збуту здійснюється як працівниками підприємства, так і сторонніми підрядними організаціями, проте варто зазначити, що в структурі відділу маркетингу та збуту ПАТ «Завод «Маяк» передбачено працівників, який здійснюють такі дослідження. Проте, у зв'язку з неефективною організацією роботи цього відділу, даний працівник виконує обов'язки менеджера зі збуту, а його обов'язки перекладаються на сторонні організації. Тому, на нашу думку, варто зменшити витрати на такі дослідження іншими організаціями, адже підприємство має власних фахівців для таких досліджень. Проте взагалі відмовитись від послуг інших організацій підприємство не може, оскільки деякі види досліджень можуть проводити на високому рівні спеціалізовані фахівці;

4) інші витрати варто планувати та контролювати перевищення плану витрат.

#### ***1.2. Зниження адміністративних витрат:***

1) зменшення представницьких витрат шляхом зменшення наступних витрат:

- прийом, розміщення та харчування представників інших компаній, з якими досліджуване підприємство веде переговори щодо майбутньої

співпраці (варто дослідити цінову політику інших засобів розміщення та закладів громадського харчування);

- організація екскурсій та розважальних заходів та майбутніх покупців (оскільки метою переговорів є комерційні справи, такі витрати варто скоротити більше ніж на половину);

- витрати на транспортування (використовувати власний транспорт);

2) зменшення витрат на відрядження також варто зменшувати, оскільки у 2015-2016 рр. основною метою таких відряджень була участь у семінарах та навчальних тренінгах (оскільки підприємством виділяються кошти на навчання та розвиток персоналу, варто направляти на такі семінари та тренінги лише керівництво підприємства);

3) зменшення витрат на проведення корпоративних свят необхідне, дану статтю витрат варто скоротити та залишити витрати на невеличкі заходи з метою підтримки корпоративного духу в колективі;

4) охоронні послуги можна скоротити, скориставшись послугами інших компаній, які на цьому спеціалізуються (на даний момент багато таких компаній зменшують вартість своїх послуг у зв'язку з високою конкуренцією на цьому ринку);

5) скорочення витрат на організацію протипожежної охорони можна здійснити шляхом консультування зі спеціалізованими підприємствами, оскільки на сьогоднішній день існують нові вимоги щодо протипожежної охорони, які дозволяють зменшити витрати;

6) витрати на навчання та розвиток персоналу, а також інші витрати варто контролювати, не дозволяючи перебільшувати затверджений бюджет, як це відбувалось у 2014-2016 рр.

Одна з причин зниження рентабельності господарської діяльності ПАТ «Завод «Маяк» полягає в тому, що керівники пріоритетне місце віддали нарощуванню кінцевих результатів роботи, обминаючи соціальні аспекти діяльності. В зв'язку з цим втратився логічний взаємозв'язок комерційних і некомерційних критеріїв задоволення усіх зацікавлених сторін (в першу

чергу споживачів, постачальників, інвесторів), створюється дисбаланс у плануванні фінансових (комерційних) і нефінансових (некомерційних) показників.

Основна увага в процесі формування та реалізації діяльності ПАТ «Завод «Маяк» повинна бути приділена не стільки показникам росту суб'єкта господарювання, скільки показникам його розвитку. Під плановим критерієм, у даному випадку, пропонується розуміти ту ціль, що ставить перед собою підприємство, реалізація якої в повному обсязі забезпечить ріст ефективності його функціонування. Практика господарювання аналізованих підприємств показала, що ніхто, крім самого підприємства, не зможе забезпечити високої віддачі в плануванні ефективності виробництва, оскільки тільки на ньому лежить відповідальність за формування планів із зазначенням варіантів розвитку підприємства.

Виходячи з цього, ПАТ «Завод «Маяк» має озброїтися сукупністю комерційних і некомерційних показників. Останні сприяють досягненню перших – комерційних показників і характеризують їх якість, а також дають можливість удосконалити процес стратегічного управління.

З метою удосконалення господарської діяльності ПАТ «Завод «Маяк» та її реалізації необхідно використовувати один з найвідоміших і успішних методів стратегічного управління організацією - збалансовану систему показників (ЗСП).

Balanced Scorecard, або ЗСП - це концепція перенесення і декомпозиції стратегічних цілей для планування операційної діяльності та контроль їх досягнення. По суті, ЗСП - це механізм взаємозв'язку стратегічних задумів і рішень з щоденними завданнями, спосіб направити діяльність всієї компанії на їх досягнення. Це порівняно нова технологія, розроблена на початку 1990-х рр. професором Гарвардської бізнес-школи Робертом Капланом і президентом консалтингової фірми «Ренесанс» Девідом Нортоном. Розробники прагнули визначити нові способи підвищення ефективності діяльності і досягнення цілей бізнесу [26, с. 177].

Призначення методу - представити керівництву організації найбільш важливу інформацію про її стан в максимально структурованій формі, у вигляді чотирьох різних систем показників. Дана інформація повинна відображати всі сторони діяльності організації.

У класичному варіанті цього методу вся інформація, необхідна керівникові для прийняття рішень, розбивається на чотири взаємопов'язаних блоки (так звані «перспективи»):

- «Фінанси / Економіка»;
- «Ринок / Клієнти»;
- «Бізнес-процеси»;
- «Інфраструктура / співробітники».

Всі чинники, необхідні для управління підприємством, повинні бути виміряні і представлені у вигляді показників (індикаторів). У цьому полягає ключова ідея Balanced Scorecard - виміряти необхідний показник кількісно. Проте можуть виникнути складнощі при визначенні показників інтелектуального капіталу співробітників.

Розглянемо перспективи впровадження даної системи у ПАТ «Завод «Маяк» більш докладно.

Перспектива «Фінанси / Економіка» містить інформацію про фінансове становище компанії у вигляді основних показників: ліквідність, рентабельність, обсяг продажів, прибуток, чистий грошовий потік, оборотність капіталу і ін. Тут можна задати ключове питання для даної перспективи: яким чином стратегія організації вплине на її фінансове становище в майбутньому?

Перспектива «Ринок / Клієнти» містить інформацію про ставлення клієнтів до компанії, а також про динаміку ринку:

- зміну попиту на продукти;
- зростання ринку;
- конкурентну ситуацію.

Типові показники:

- число нових клієнтів;
- число постійних клієнтів;
- індекс задоволеності клієнтів;
- витрати на маркетинг;
- забезпеченість замовленнями в днях;
- конкурентоспроможність фірми та ін.

Ключове питання: як організація повинна виглядати перед конкурентами, щоб реалізувати стратегію?

Перспектива «Бізнес-процеси» містить різну інформацію про бізнес-процеси в компанії, важливу для реалізації довгострокової стратегії. До числа типових показників для даної перспективи можна віднести:

- відхилення план / факт по витратах;
- індекс продуктивності праці;
- показники оборотності;
- середній термін обробки і виконання замовлення;
- середні час і вартість виконання окремих процесів та ін.

Ключове питання: які процеси стратегічно важливі для організації?

Перспектива «Інфраструктура / Співробітники» призначається для оцінки забезпеченості компанії необхідною інфраструктурою і людським капіталом.

Типові показники для даної перспективи:

- ступінь зношеності потужностей;
- плинність кадрів;
- витрати на персонал;
- індекс задоволеності персоналу;
- ступінь автоматизації окремих процесів та ін.

Ключове питання: як і за рахунок кого можна підтримувати здатність до зміни і вдосконалення, щоб реалізувати стратегію?

Розробка стратегії фірми в рамках методу Balance Scorecard виглядає наступним чином. По-перше, дається відповідь на питання: «Які параметри

фінансового стану прийнятні для нашої організації, а також наших засновників (перспектива «Фінанси / Економіка»)? Далі слідує питання: «Як ми повинні виглядати перед нашими клієнтами для досягнення поставлених цілей і завдань (у порівнянні з конкурентами)?». Третє питання: «Якими повинні бути наші процеси, щоб ми змогли досягти тих цілей, які перед собою поставили в рамках блоку «Ринок / Клієнти»? Четверте питання: «Яка інфраструктура і співробітники нам необхідні для досягнення цілей в рамках блоку «Бізнес-процеси»?

Всі критерії оцінки чотирьох складових системи показників обов'язково повинні бути пов'язані між собою причинно-наслідковими відносинами: одна група показників неминуче впливає на сусідню з нею групу.

Модель ЗСП здатна значно спростити розробку та коригування стратегії ПАТ «Завод «Маяк». Співробітники, зайняті кожен своєю справою і згуртовані в єдину команду, дозволяють забезпечити необхідну якість бізнес-процесів. Розвинені бізнес-процеси формують репутацію організації на ринку (задоволеність клієнтів, досягнення конкурентних переваг), позитивно впливаючи на маркетингову стратегію. У свою чергу, маркетингова стратегія організації служить запорукою її фінансових успіхів у подальшому. Всі ці процеси поступово ведуть до досягнення стратегічних цільових установок компанії на ринку.

Причини незадовільних значень фінансово-економічних показників слід шукати в перспективі «Ринок / Клієнти», незадоволеність клієнтів означає наявність проблем в перспективі «Бізнес-процеси», а існування проблем з бізнес-процесами криються в перспективі «Інфраструктура / Співробітники».



## **2. Організаційні інструменти.**

*Впровадження стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства.*

Типова послідовність розробки стратегії організації із використанням методу Balance Scorecard наступна:

- визначення довгострокової (стратегічної) установки фірми (місія фірми, напрямок розвитку фірми);
- визначення показників, довгострокових цілей і завдань для блоку «Фінанси / Економіка»;
- те ж для блоку «Ринок / Клієнти»;
- те ж для блоку «Інфраструктура / Співробітники»;
- те ж для блоку «Бізнес-процеси»;
- побудова причинно-наслідкового ланцюжка стратегічних цілей компанії;
- розробка заходів, необхідних для досягнення стратегічних цілей, визначення термінів, бюджетів і відповідальних за реалізацію заходів.

Так само, як і будь-який інструмент внутрішньо-фірмового планування, ЗСП має свої можливості і обмеження в практичному застосуванні. Ця система є інструментом втілення ідей, але не способом їх створення.

Зазначимо, що Balanced Scorecard не дозволяє:

- впровадити цю ідеологію на підприємстві з негативною корпоративною культурою;
- створити стратегію як таку;
- відмовитися від традиційних інструментів планування і контролю.

Для ПАТ «Завод «Маяк», використовуючи ЗСП, необхідно розробити таку стратегію, яка буде складатися з комплексу технічних, організаційних, планово-економічних і соціальних заходів, спрямованих на підвищення технічного рівня виробництва, збільшення випуску високоякісної продукції, зростання продуктивності праці, поліпшення використання основних фондів, виробничих потужностей, матеріальних і трудових ресурсів, вдосконалення

внутрішньої системи управління, планування, економічного стимулювання, поліпшення умов праці.

### **3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів**

Як було зазначено, економічний механізм передбачає розробку напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства заходи щодо збільшення прибутку підприємства шляхом планування та контролю витрат підприємства. Згідно результатів дослідження витрат підприємства, у 2016 р. зросли витрати на збут, а також адміністративні витрати.

Таке зростання відбулось як через зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, так і через неефективне управління цими витратами.

Далі наведемо прогнозну оцінку доходів та витрат підприємства внаслідок запровадження економічних заходів, а саме – зниження витрат на збут та адміністративних витрат – за незмінних обсягів виробництва та реалізації продукції (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

**Прогноз доходів та витрат ПАТ «Завод «Маяк» у 2018-2020 рр. внаслідок зниження витрат, тис. грн.**

Показники	Роки				Відхилення					
					абс., тис. грн.			темп приросту, %		
	факт	2018	2019	2020	2018/ 2016	2019/ 2018	2020/ 2019	2018/ 2016	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції	211123	211123	211123	211123	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Собівартість реалізованої продукції	161676	161676	161676	161676	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Валовий прибуток	49447	49447	49447	49447	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Інші операційні доходи	12684	12684	12684	12684	0	0	0	0,0	0,0	0,0
<b>Адміністративні витрати, у т.ч.:</b>	<b>37758</b>	<b>36845</b>	<b>35954</b>	<b>35085</b>	<b>-913</b>	<b>-891</b>	<b>-869</b>	<b>-2,4</b>	<b>-2,4</b>	<b>-2,4</b>
<i>Представницькі витрати</i>	6897	6714	6536	6362	-183	-178	-173	-2,7	-2,7	-2,7
<i>Відрядження працівників</i>	6992	6840	6691	6546	-152	-149	-145	-2,2	-2,2	-2,2
<i>Корпоративні свята</i>	3930	3720	3521	3333	-210	-199	-188	-5,3	-5,3	-5,3
<i>Охоронні послуги</i>	4411	4301	4194	4089	-110	-107	-105	-2,5	-2,5	-2,5
<i>Послуги з організації протипожежної охорони</i>	4982	4900	4819	4740	-82	-81	-79	-1,6	-1,6	-1,6
<i>Навчання та розвиток адміністративного персоналу</i>	5746	5620	5497	5376	-126	-123	-121	-2,2	-2,2	-2,2
<i>Інші витрати</i>	4800	4750	4701	4652	-50	-49	-49	-1,0	-1,0	-1,0
<b>Витрати на збут, у т.ч.:</b>	<b>2034</b>	<b>1281</b>	<b>807</b>	<b>508</b>	<b>-753</b>	<b>-474</b>	<b>-299</b>	<b>-37,0</b>	<b>-37,0</b>	<b>-37,0</b>
<i>Виготовлення та розповсюдження реклами</i>	432	200	93	43	-232	-107	-50	-53,7	-53,7	-53,7
<i>Телефонні, канцелярські, поштові витрати</i>	563	312	173	96	-251	-139	-77	-44,6	-44,6	-44,6
<i>Дослідження ринків збуту</i>	691	476	328	226	-215	-148	-102	-31,1	-31,1	-31,1
<i>Маркетингові послуги сторонніх організацій</i>	244	199	162	132	-45	-37	-30	-18,4	-18,4	-18,4
<i>Інші витрати</i>	104	94	85	77	-10	-9	-8	-9,6	-9,6	-9,6
Інші операційні витрати	22725	22725	22725	22725	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	-386	1280	2645	3813	1666	1365	1168	-431,6	106,7	44,2
Інші доходи	1149	1149	1149	1149	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Інші витрати	7	7	7	7	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Фінансовий результат до оподаткування	1014	2422	3787	4955	1408	1365	1168	138,9	56,4	30,8
Податок на прибуток	135	322	492	644	187	170	152	138,5	52,8	30,9
<b>Чистий прибуток</b>	<b>879</b>	<b>2100</b>	<b>3295</b>	<b>4311</b>	<b>1221</b>	<b>1195</b>	<b>1016</b>	<b>138,9</b>	<b>56,9</b>	<b>30,8</b>

(Складено автором)

В перший рік запровадження заходів зниження витрат на збут складе 753 тис. грн. за рахунок зменшення витрат на виготовлення та розповсюдження рекламної продукції (на 232 тис. грн.), встановлення ліміту на телефонні, канцелярські та поштові витрати (на 251 тис. грн.), зменшення витрат на послуги сторонніх організацій з дослідження ринків збуту (загалом на 560 тис. грн.).

Згідно отриманих розрахунків, в перший рік запровадження заходів резерви зниження адміністративних витрат складають 913 тис. грн. за рахунок зменшення представницьких витрат на 183 тис. грн., витрат на відрядження на 152 тис. грн., витрат на проведення корпоративних свят (на 210 тис. грн.), витрат на охоронні послуги (на 82 тис. грн.), витрат на організацію протипожежної охорони (на 126 тис. грн.), витрат на навчання (на 126 тис. грн.) та інших витрат (на 50 тис. грн.).

З таблиці 3.1 бачимо, що внаслідок зменшення адміністративних витрат на витрат на збут найбільший ефект буде спостерігатись у 1 рік запровадження заходів – зростання чистого прибутку складе 1221 тис. грн. (138,9%). Кожного наступного року цей ефект буде знижуватись, адже резерви зменшення витрат найбільше було вичерпано в перший рік, проте ефективність даних заходів підтверджується зростанням чистого прибутку і у наступному періоді – у 2019-2020 рр. чистий прибуток зросте відповідно на 56,9 та 30,8%.

Отже, ми запропонували шляхи зниження витрат ПАТ «Завод «Маяк», які здатні зменшити їх та оптимізувати систему управління витратами підприємства. Таким чином, запропоновані економічні заходи є економічно ефективними та здатні принести підприємству додатковий прибуток.

Організаційні напрями підвищення ефективності діяльності підприємства можна досягти шляхом покращення організації процесу виробництва та забезпечення його ефективності. З метою удосконалення виробничого процесу ПАТ «Завод «Маяк» повинне в першу чергу дослідити

причини зростання матеріальних витрат, які визначають величину собівартості та ціни продукції.

В процесі виробництва підприємство використовує спеціальне обладнання для контролю виготовленої продукції, а саме – контролю зброї та її бойової здатності та прицільності. Але варто відзначити, що близько 7% виготовленої продукції в подальшому відбраковується через те, що контрольне обладнання є зношеним та припускає значні погрішності.

Отже, для зменшення браку готової продукції ми пропонуємо ПАТ «Завод «Маяк» придбати спеціальне обладнання для контролю якості виготовленої продукції пропонуємо придбати обладнання контролю Weapon control-BNT2016/nm для забезпечення кращого контролю якості зброї.

Обладнання контролю Weapon control-BNT2016/nm здатне зменшити брак продукції з 7% до 4%.

Отже, перевагами даного обладнання є:

- 1) зменшення браку (на 3%);
- 2) економія витрат на оплату праці (вивільняється 3 працівники, їх праця замінюється механізованою).

Також обґрунтуємо доцільність придбання обладнання контролю Weapon control-BNT2016/nm за допомогою розрахунків. Перш ніж здійснювати впровадження проекту, необхідно обґрунтувати його економічну ефективність. Обґрунтування здійснимо шляхом визначення чистого дисконтованого доходу, чистої поточної вартості по роках реалізації проекту, строку його окупності. Також потрібно довести ймовірність повернення кредиту у встановлений термін.

В таблиці 3.2 наведемо вихідні дані для визначення доходності проекту.

Таблиця 3.2.

**Вихідні дані для визначення доходності придбання обладнання  
контролю Weapon control-BNT2016/nm**

№ п/п	Показники	Од. виміру	Значення
1	Витрати на обладнання	тис. грн.	12500
2	Монтаж, навчання персоналу	тис. грн.	1130
3	Термін роботи обладнання після вводу	років	5
4	Гарантований обсяг продажу в рік	тис. грн.	16600
5	Депозит	%	12
6	Фактор ризику	%	5
7	Інфляція*	%	16

*(Складено автором)*

Поточні витрати по роках наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

**Поточні витрати на здійснення проекту, тис. грн.**

Витрати	1 рік (2018р.)	2 рік (2019р.)	3 рік (2020 р.)	4 рік (2021 р.)	5 рік (2022 р.)	Всього
1. Зарплата	720	720	720	720	720	3600
2. Нарахування	360	360	360	360	360	1800
3. Матеріали	281	281	281	281	281	1405
4. Амортизація	112	102	93	85	78	470
5. Інші	125	125	125	125	125	625
6. Умовно-постійні витрати	940	940	940	940	940	4700
Всього	2538	2528	2519	2511	2504	12600

*(Складено автором)*

1. Визначимо обсяг одноразових (капітальних) витрат по роках, тис. грн.

Витрати на придбання обладнання здійснюється в 0-й рік (з моменту придбання обладнання починається відрахунок терміну виконання проекту); витрати на монтаж обладнання та навчання персоналу здійснюються в 1-й рік.

0-й рік – 12500;

1-й рік – 1130.

2. Визначимо обсяг грошових потоків (чистого доходу + амортизації, враховуючи оподаткування прибутку за ставкою 21%), тис. грн.:

1-й рік = 112 (тільки амортизація, оскільки продукція не вироблялась);

2-й рік = 16600-2528-2955+102=11219;

3-й рік = 16600-2519-2957+93=11217;

4-й рік = 16600-2511-2959+85=11215;

5-й рік = 16600-2504-2960+78=11214.

3. Визначимо норму дисконтування проекту.

Визначення норми дисконтування проекту (d) здійснюється за формулою:

$$d = a + b + c; \quad (3.1)$$

де a – ціна капіталу,  $a = 0,12$ ;

b – рівень ризику,  $b = 0,05$ ;

c – рівень ризику роботи на ринку (інфляція),  $c = 0,16$ .

$$D = 0,12 + 0,05 + 0,06 = 0,33.$$

4. Визначення чистого дисконтованого доходу (ЧДД) та чистої поточної вартості (ЧПВ).

Визначення чистого дисконтованого доходу (ЧДД) та чистої поточної вартості (ЧПВ) здійснимо за наступними формулами:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^n \frac{(Dt - Kt)}{(1 + d)^t}, \quad (3.2)$$

де Dt – чисті доходи t-го періоду;

Kt – витрати t-го періоду;

$$\text{ЧПВ} = - K_0 + \text{ЧДД}_t \quad (3.3)$$

В таблиці 3.4 здійснимо розрахунок чистого дисконтованого доходу проекту та чистої поточної вартості.

Таблиця 3.4.

**Розрахунок чистого дисконтованого доходу проекту та чистої поточної вартості**

Роки	D	K	$\frac{1}{(1+d)^t}$	$\frac{D}{(1+d)^t}$	$\frac{K}{(1+d)^t}$	ЧДД	ЧПВ
0	0	12500	1,00	0	12500	-12500	-12500
1	112	1130	0,81	91,1	918,7	-827,6	-13327,6
2	11219	0	0,66	7415,6	0	7415,6	-5912
3	11217	0	0,54	6027,8	0	6027,8	115,8
4	11215	0	0,44	4899,8	0	4899,8	5015,6
5	11214	0	0,36	3983,2	0	3983,2	8998,8
Всього	44977	13630	x	22417,5	13418,7	8787,5	x

*(Складено автором)*

5. Визначимо термін окупності проекту.

Термін окупності проекту (Ток) визначається на підставі попередніх розрахунків ЧДД та ЧПВ (табл. 3.3).

$$\text{Ток} = p + \text{ЧПВ}_p / \text{ЧДД}_{p+1}, \quad (3.4)$$

де  $p$  – останній рік, коли  $\text{ЧПВ} < 0$ ;

$\text{ЧПВ}_p$  – значення ЧПВ в  $p$ -му році (без мінусу);

$\text{ЧДД}_{p+1}$  – значення ЧДД в  $(p+1)$ -му році.

$$\text{Ток} = 2 + 5912 / 6027,8 = 3 \text{ роки.}$$

Отже, термін окупності проекту становить 3 роки.

6. Визначимо індекс доходності та середньорічну рентабельність проекту:

Індекс доходності (ІД) – це відношення сумарного дисконтованого доходу до сумарних дисконтованих витрат.

Він визначається за формулою:

$$\text{ІД} = \sum_{t=0}^n \frac{D_t}{(1+d)^t} / \sum_{t=0}^n \frac{K_t}{(1+d)^t} \quad (3.5)$$

$$\text{ІД} = 22417,5 / 13418,7 = 1,67.$$



Для доцільності проекту повинне витримуватись співвідношення  $ID > 1$ . Оскільки  $1,67 > 1$ , то по цьому показнику проект можна рекомендувати до впровадження.

7. Розрахуємо середньорічну рентабельність проекту (R) за формулою:

$$R = ID/n \times 100\% \quad (3.6)$$

Отже, середньорічна рентабельність проекту буде дорівнювати:

$$R = 167\% / 5 = 33,4 \%$$

Отже, можна зробити висновки, що даний проект є високорентабельним. Оскільки в перший рік впровадження обладнання освоюється та персонал навчається роботі на даному обладнанні, то грошові потоки у вигляді амортизації обладнання в перший рік не надходитимуть. За 3 роки підприємство зможе повернути вкладені кошти, а наступні два роки буде працювати на власний прибуток.

В таблиці 3.5 наведено прогноз доходів та витрат підприємства внаслідок придбання нового обладнання, яке дозволить збільшити собівартість продукції внаслідок зменшення браку.

Таблиця 3.5

**Прогноз доходів та витрат ПАТ «Завод «Маяк» у 2018-2020 рр. внаслідок придбання нового обладнання, тис. грн.**

Показники	Роки				Відхилення					
					абс., тис. грн.			темп приросту, %		
	факт	2018	2019	2020	2018/ 2016	2019/ 2019	/2020/ 2019	2018/ 2016	2019/ 2019	/2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції	211123	211123	211123	211123	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Собівартість реалізованої продукції	161676	155786	149452	138230	-5890	-6334	-11222	-3,6	-4,1	-7,5
Валовий прибуток	49447	55337	61671	72893	5890	6334	11222	11,9	11,4	18,2
Інші операційні доходи	12684	12684	12684	12684	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Адміністративні витрати	37758	37758	37758	37758	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Витрати на збут	2034	2034	2034	2034	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Інші операційні витрати	22725	22725	22725	22725	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	-386	5504	11838	23060	5890	6334	11222	1525,9	115,1	94,8
Інші доходи	1149	1149	1149	1149	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Інші витрати	7	7	7	7	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Фінансовий результат до оподаткування	1014	6646	12980	24202	5632	6334	11222	555,4	95,3	86,5
Податок на прибуток	135	884	1726	3120	749	842	1394	554,8	95,2	80,8
<b>Чистий прибуток</b>	<b>879</b>	<b>5762</b>	<b>11254</b>	<b>21082</b>	<b>4883</b>	<b>5492</b>	<b>9828</b>	<b>555,5</b>	<b>95,3</b>	<b>87,3</b>

(Складено автором)

Як бачимо, наведені розрахунки підтверджують отримання підприємством додаткового чистого прибутку, величина якого за 3 роки перевищить інвестиції у придбання нового обладнання.

Отже, отримані показники підтверджують доцільність впровадження розроблених заходів щодо підвищення ефективності господарської діяльності ПАТ «Завод «Маяк», адже дають змогу скоротити витрати підприємства на 1736 грн.

### **Висновки до розділу 3**

З метою підвищення ефективності господарської діяльності ПАТ «Завод «Маяк» було запропоновано наступні організаційно-економічні заходи:

1. Підвищення ефективності діяльності підприємства зумовлює необхідність упровадження контролінгу. Ядром інтегрованої інформаційної системи управління ПАТ «Завод «Маяк» може використовуватися ERP-система. В основному ERP-системи впроваджуються саме для вирішення завдань фінансового управління, оскільки для успішного вирішення завдань в інших областях доцільніше впроваджувати кращі в своєму класі спеціалізовані системи. Планування та управління фінансами системи ERP містить надійні і гнучкі засоби автоматизації управління фінансовими ресурсами, що підтримують класичний управлінський цикл: планування фінансово-економічної діяльності, оперативний фінансовий менеджмент, фінансовий аналіз.

2. Основна увага в процесі формування та реалізації діяльності ПАТ «Завод «Маяк» повинна бути приділена не стільки показникам росту суб'єкта господарювання, скільки показникам його розвитку. Під плановим критерієм, у даному випадку, пропонується розуміти ту ціль, що ставить перед собою підприємство, реалізація якої в повному обсязі забезпечить ріст ефективності його функціонування. На нашу думку, з метою удосконалення господарської

діяльності ПАТ «Завод «Маяк» та її реалізації необхідно використовувати один з найвідоміших і успішних методів стратегічного управління організацією - збалансовану систему показників (ЗСП).

3. Резерви зниження адміністративних витрат складають 913 тис. грн. за рахунок зменшення представницьких витрат на 183 тис. грн., витрат на відрядження на 152 тис. грн., витрат на проведення корпоративних свят (на 210 тис. грн.), витрат на охоронні послуги (на 82 тис. грн.), витрат на організацію протипожежної охорони (на 126 тис. грн.), витрат на навчання (на 126 тис. грн.) та інших витрат (на 50 тис. грн.). Зниження витрат на збут складе 753 тис. грн. за рахунок зменшення витрат на виготовлення та розповсюдження рекламної продукції (на 232 тис. грн.), встановлення ліміту на телефонні, канцелярські та поштові витрати (на 251 тис. грн.), зменшення витрат на послуги сторонніх організацій з дослідження ринків збуту (загалом на 560 тис. грн.). Отримані показники підтверджують доцільність впровадження розроблених заходів щодо підвищення ефективності господарської діяльності ПАТ «Завод «Маяк», адже дають змогу скоротити витрати підприємства на 1736 грн.

## ВИСНОВКИ

Дослідивши теоретичні та практичні засади функціонування та удосконалення організаційно-економічного механізму підвищення ефективності діяльності промислового підприємства, ми сформулювали ряд висновків та запропонували напрями удосконалення цього механізму:

1. Ефект у діяльності підприємства являє собою величину, яка характеризує результат виробництва або впровадження інновацій. Може проявлятися в зростанні прибутку, зниженні собівартості, зростанні випуску продукції. Вплив факторів за рівнем господарювання передусім призводить до аналізу діяльності суб'єкта господарювання на макрорівні. Вплив зміни факторів макросередовища на кінцеві показники діяльності підприємства проводиться на основі таких груп факторів: економічних, демографічних, соціально-культурних, природно-ресурсних, техніко-технологічних, політико-правових, міжнародних.

2. Управління ефективністю діяльності промислового підприємства необхідно розглядати як систему, яка складається з певної кількості елементів, а досягати успіху вона може лише за умов скоординованих дій її складових, правильно обраних методів управління, програми мотивацій та механізму управління ефективністю діяльності підприємства. Організаційно-економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства є сукупність підсистем соціально-економічних і організаційно-економічних відносин, складених з блоків і відповідних їхньому змісту елементів, особливості наповнення яких відповідають розвитку суспільно-економічних устроїв.

На нашу думку, під організаційно-економічним механізмом управління підприємством слід розуміти комплексну систему важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), які чинять вплив на економічні і організаційні параметри системи управління промисловим підприємством, що дозволяє йому керовано розвиватися, а також регулювати

його внутрішні і зовнішні економічні відносини і сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому. З метою підвищення результативності діяльності підприємства та його стратегічного розвитку виникає потреба у розробленні стратегії управління підприємством, спрямованої на вдосконалення механізму формування та управління ефективністю діяльності підприємства.

3. Економічна ефективність підприємства – це один з типів ефективності, критерії якої визначаються відношенням досягнутого підприємством результату до здійснених витрат. Підхід до визначення показників оцінки ефективності діяльності підприємства на основі стратегічного планування вважається у наш час найбільш перспективним.

Зазначимо, що в основі оцінки ефективності функціонування господарюючого суб'єкта, як правило, лежать методи фінансово-економічного аналізу, які на сьогодні набули найбільшого поширення. Незважаючи на різні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства, загальною рисою всіх шкіл є використання аналітичних коефіцієнтів для отримання оперативної, наочною і простої оцінки ефективності функціонування і розвитку господарюючого суб'єкта.

4. Аналіз майнового стану ПАТ «Завод «Маяк» засвідчив, що величина активів підприємства зросла у 2015 р., а у 2016 р. спостерігалось зменшення їх величини. Так, зростання величини активів у 2015 р. відбулось за рахунок збільшення вартості оборотних активів (на 121855 тис. грн.), а зменшення у 2016 р. – через зменшення вартості необоротних активів (на 4444 тис. грн.) та оборотних активів (на 109243 тис. грн.). В структурі пасивів у 2014 та 2016 рр. найбільша частка припадала на власний капітал, а у 2015 р. – на поточні зобов'язання і забезпечення.

5. Згідно проведеного аналізу, чистий дохід від реалізації продукції підприємства зменшився у 2015 р. та зріс у 2016 р. на 159546 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції мала подібну динаміку, проте величина

валового прибутку підприємства зростала протягом досліджуваного періоду: на 1224 та 14671 тис. грн. відповідно у 2015-2016 рр. Чистий прибуток підприємства зростав у 2015-2016 рр.

Фінансовий стан досліджуваного підприємства у 2015–2016 рр. погіршився.

6. Згідно складеного профілю зовнішнього середовища, для ПАТ «Завод «Маяк» найбільшу загрозу представляють ринкові та міжнародні чинники. У теж же час великі можливості підприємству дають технологічні, економічні і конкурентні чинники зовнішнього середовища. Досліджуване підприємство є підприємством з сильною конкурентною позицією, яка покращується. Його найближчими конкурентами є КПСП «Арсенал» та «Зброяр». Найвищу оцінку мікросередовища отримала його збутова мережа, а найнижчу – система стратегічного планування.

Аналізуючи політику ціноутворення ПАТ «Завод «Маяк», зазначимо, що ціноутворення у ПАТ «Завод «Маяк» залежить від стадії життєвого циклу продукції, яку воно реалізовує на вітчизняному ринку. Так, при встановленні ціни на товар, який є новим на ринку, підприємство використовує метод ціноутворення «витрати + прибуток».

7. На нашу думку, контролінг відіграє важливе значення для забезпечення якості системи управління ПАТ «Завод «Маяк». Ядром інтегрованої інформаційної системи управління ПАТ «Завод «Маяк» може використовуватися ERP-система. Основна перевага ERP-систем полягає в тому, що вони дозволяють здійснювати управління повним операційним циклом підприємства, що охоплює фази планування, виконання, контролю і аналізу всієї діяльності.

При побудові моделі потрібно користуватися правилом «суттєвості» і виключити незначні фінансові потоки, так як кількість фінансових операцій підприємства достатньо велика, і це в подальшому ускладнить аналіз моделі і вибір системи. Таким чином, підвищення ефективності діяльності

підприємства можливе лише в тому випадку, якщо управління фінансовими процесами на всіх ієрархічних рівнях буде узгоджене.

8. Концентрація уваги лише на обмеженій кількості зацікавлених сторін, які зовні здаються найважливішими (зазвичай це акціонери і клієнти), ігнорування бажань і потреб решти, – ознаки неадаптивності і виявлення наївності у сучасному, насиченому інформацією суспільстві. З метою удосконалення господарської діяльності ПАТ «Завод «Маяк» та її реалізації необхідно використовувати один з найвідоміших і успішних методів стратегічного управління організацією - збалансовану систему показників (ЗСП). Для ПАТ «Завод «Маяк», використовуючи ЗСП, необхідно розробити таку стратегію, яка буде складатися з комплексу технічних, організаційних, планово-економічних і соціальних заходів підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Також потрібно здійснювати проектування, освоєння нової і підвищення якості існуючої продукції, що виготовляється; планування впровадження прогресивної технології механізації та автоматизації виробництва; планування заходів щодо вдосконалення управління, систем планування і організації виробництва; розробку плану з наукової організації праці (НОП); розробка плану модернізації та заміни застарілого обладнання, оснащення та інструменту, плану використання виробничих фондів, техніко-економічного рівня виробництва і продукції, що випускається.

9. Згідно результатів дослідження витрат підприємства, у 2016 р. зросли витрати на збут, а також адміністративні витрати. За проведеними розрахунками, резерви зниження адміністративних витрат складають 913 тис. грн. за рахунок зменшення представницьких витрат на 183 тис. грн., витрат на відрядження на 152 тис. грн., витрат на проведення корпоративних свят (на 210 тис. грн.), витрат на охоронні послуги (на 82 тис. грн.), витрат на організацію протипожежної охорони (на 126 тис. грн.), витрат на навчання (на 126 тис. грн.) та інших витрат (на 50 тис. грн.). Зниження витрат на збут складе 753 тис. грн. за рахунок зменшення витрат на виготовлення та



розповсюдження рекламної продукції (на 232 тис. грн.), встановлення ліміту на телефонні, канцелярські та поштові витрати (на 251 тис. грн.), зменшення витрат на послуги сторонніх організацій з дослідження ринків збуту (загалом на 560 тис. грн.).

Також для зменшення браку готової продукції ми пропонуємо ПАТ «Завод «Маяк» придбати спеціальне обладнання для контролю якості виготовленої продукції пропонуємо придбати обладнання контролю Weapon control-BNT2016/nm для забезпечення кращого контролю якості зброї. За проведеними розрахунками, даний проект є високорентабельним. Оскільки в перший рік впровадження обладнання освоюється та персонал навчається роботі на даному обладнанні, то грошові потоки у вигляді амортизації обладнання в перший рік не надходитимуть.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств : [підручник] / В.Г. Андрійчук ; 2-ге вид., доп., перероб. – К. : КНЕУ. – 2004. – 624 с.
2. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз : [монографія] / В.Г. Андрійчук. – К. : КНЕУ. – 2005. – 292 с.
3. Базилевич В.Д. Економічна теорія: Політекономія : [підручник] / В.Д. Базилевича ; 7-е вид., стер. – К. : Знання-Прес, 2008. – 719 с.
4. Горобець А.А. Організаційно-економічний механізм ефективності господарської діяльності промислового підприємства: теоретичний підхід / А.А. Горобець // Пріоритети. – 2016. - № 3. - С. 346-351.
5. Гравель Є.Ю. Методологічні підходи до формування організаційно-економічного механізму управління підприємством / Є.Ю. Гравель // Держава та регіони.- 2007. - №1. - С. 9-14.
6. Гриньова В.М., Коюда В.О. Фінанси підприємств: Навч. посібник - К.: «Знання-Прес», 2004. – 424с.
7. Донец Г.А. Прибыль как основной рычаг предпринимательской деятельности / Г.А. Донец // Матер. міжнар. конф. «Творча спадщина видатного українського вченого економіста М. Туган-Барановського: погляд молоді».-Донецьк: ДонДУЕТ, 2004. - С.251-253.
8. Друкер П., Макьярелло Ф., Джозеф А. Менеджмент.: Пер. с англ.. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 704 с.
9. Економіка підприємства: [навч. посіб.] / В.І. Мацибора, В.К. Збарський, Т.В. Мацибора. – К.: Каравела, 2008. – 312 с.
10. Економіка підприємства : [підручник] / М.Г. Грещак, В.М. Колот, А.П. Наливайко [та ін.] ; за ред. С.Ф. Покропивного; 2-ге вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.
11. Економіка підприємства: Навч. посібник / За заг. ред. А.В.Шегди - К.: Знання – Прес, 2003.-335 с.

12. Економіка підприємства: Підручник. - 3-є вид., переробл. та доп./ За заг. ред. С.Ф. Покропивного. -К.: КНЕУ, 2006.
13. Економічна енциклопедія : у трьох томах / Редкол. : С.В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. – К. : Академія, 2002. – 952 с.
14. Ефимова О.В. Как анализировать финансовое положение предприятия. - М.: АО Бизнес - школа «Интел-Синтез», 2006. – 411 с.
15. Єршоменко-Григоренко О.А. Організаційно-економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства: дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Єршоменко-Григоренко Олеся Андріївна; НАН України. Ін-т економіки пром-сті. - Донецьк, 2000. - 188 с.
16. Загородній А. Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. - 4-те вид., випр. та доп. - К.: Знання, КОО; Львів.: ЛБІ НБУ, 2003. -76с.
17. Заїнчковський А.О. Економіка підприємств промисловості. - Підручник. - К.: Урожай, 2007. – 271с.
18. Зятковський І.В. Фінанси підприємств: Навч. посібник. - 2-ге вид., перероб. та доп. - К.: Кондор - 2003. - 364 с.
19. Иванов А. М. Управление капиталом и дивидендная политика. - М.: Финансы й статистика, 2007. – 352с.
20. Іваненко В.І., Болюх М.А. Економічний аналіз господарської діяльності. -К.: ЗАТ «НІЧЛАВА», 2001. – 309 с.
21. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: [монографія] / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. – Харків: ІНЖЕК, 2008. – 352 с.
22. Кірейцев Г.Г. Фінанси підприємств. -К.: ЦУЛ, 2005. – 203 с.
23. Кірейцев Г.Г. Фінансова звітність підприємства та її аналіз. - Київ: ЦУЛ, 2002. – 411 с.
24. Кісіль М.І. Критерій і показники економічної ефективності малого і середнього бізнесу на селі / М.І. Кісіль // Економіка АПК. – 2001. – № 8. – С. 59–64.

25. Ковалева А. М. Финансы. - М.: Финансы й статистика. 2006. - 365с.
26. Контролинг как инструмент управління підприємством / Под ред. Н. Г. Данилочкиной. - М.: Аудит, 2008. – 352с.
27. Коріненко В.А. Методичний підхід до аналізу ефективності організаційно-економічного механізму управління підприємством / В.А. Коріненко // Ефективна економіка. – 2016. - № 4. - С. 179.
28. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. - 2-ге вид., стер. - К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. - 378с.
29. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посібник / М. Я. Коробов. - 3-тє вид., переробл. і доповн. - К. : Знання, 2002. - 296 с.
30. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства: монографія / А. В. Куценко. - Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. - 205 с.
31. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. з англ. – М. : Дело, 1998. – 704 с.
32. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства. - Навч. посібник. -К.: КНЕУ, 2005. - 132 с.
33. Мишкін Фр. Економіка грошей, банківської справи, і фінансових ринків. Пер. з англ.. - К.: Основи, 2007. - 589 с.
34. Мних Є.В. Аналіз фінансового стану і фінансових результатів діяльності підприємств.-Навч. посібник. - К.: НМК ВО, 2006. - 159 с.
35. Нікбахт Е., Гроппеллі А. Фінанси. - навч.пос. - К.: Основи - 2008.- 382с.
36. Організація виробництва і аграрного бізнесу в сільськогосподарських підприємствах : [підручник] / С.П. Азізов, П.К. Кенійський, В.М. Скупий ; за ред. проф. С.П. Азізова. – К. : ІАЕ, 2001. – 834с.
37. Павлова Л. Н. Финансы предприятий : учебник / Павлова Л. Н. – Москва: Финансы, 1998. – 639 с.

38. Петлюк Ю.В. Оптимізація джерел фінансових ресурсів підприємств / Ю.В. Петлюк // Регіональна економіка. — 2015. — № 7. — С. 91.
39. Петренко И.Я. Экономика сельскохозяйственного производства / И.Я. Петренко, П.И. Чужинов. — Алма-Ата : Кайнар, 1992. — 560 с.
40. Петров Й.О. Економіка виробничого підприємства / Й.О. Петров // Стратегічне управління. — 2014. — № 10. — С. 9-16.
41. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Стратегія, організація, ефективність. - Навчальний посібник. - К.: КНЕУ, 2008 . - 233 с.;
42. Поляк Г.Б. Финансовый менеджмент. - М.:Финансы, ЮНИТИ, 2008. — 78с.
43. Пулко О.В. Оптимізація фінансового стану підприємства / О.В. Пулко // Економіка і управління. — 2015. - № 11 - С. 84 - 89.
44. Разенко А.В. Максимізація прибутку підприємства / А.В. Разенко // Економічний форум. - 2015. - № 12. - С. 17-18.
45. Родионова В. М., Вавилов Ю. Я., Гончаренко Л. И. Финансы. — М.: Финансы и статистика, 1995. — 432 с.
46. Савченко Т.І. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Т.І. Савченко // Науковий вісник РДГУ. — 2016. — Вип. 7(120). — С. 6-12.
47. Свіницька О.М. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. — К.: Вид. Європ. ун-ту, 2004. - 232 с.
48. Селезньова О. О. Сутність організаційно-економічного механізму управління ринковою діяльністю роздрібних торговельних підприємств / О. О. Селезньова // Экономика и управление. - 2013. - № 1. - С. 92-97.
49. Слав'юк Р. А. Фінанси підприємств: Навч. посібник. - Київ: ЦУЛ, 2006. — 159 с.
50. Словінець Л.Г. Концепція фінансового результату у системі бухгалтерського обліку / Л.Г. Словінець // Персонал. — 2015. — № 11. — С. 90-99.

51. Смесюк В.Л. Прибутковість підприємств як фактор нарощення інвестиційного потенціалу економіки України / В.Л. Смесюк// Економіка: проблеми теорії і практики. - 2013. - Т.IV. Вип. 186. - С. 1007-1014.

52. Стыров М.М. Финансовые ресурсы промышленных предприятий: теория, анализ, управление. Сыктывкар, 2012. - 164 с.

53. Суторміна В.М., Федоров В.М. Фінанси зарубіжних корпорацій. - Підручник. - К.: Либідь, 2005. – 542с.

54. Сухоцька Т. Облік доходів та витрат на підприємствах відповідно до національних стандартів / Т. Сухоцька // Економіка. Фінанси. Право. – 2016. - № 4. - с.19-26.

55. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Навч.посібник-К.: КНЕУ, 2005. – 581с.

56. Транченко Л. В. Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством / Л. В. Транченко, Л. О. Баластрик // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб.наук. праць. - Київ : Київський університет, 2005. - Вип. 7. - С. 188-195.

57. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. - 7-е изд., перераб. и доп. - М.: Изд-во «Перспектива», 2007. -656с.

58. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств. - Навчпосіб. - К.: МАУП, 2005.-562с.

59. Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. 3-тє вид., перероб та доп. - К.: КНЕУ, 2000. - 460 с.

60. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник: / За ред. проф. Г.Г. Кірейцева. - Київ: ЦУЛ, 2002. - 496 с.

61. Фролова Т.О. Фінансовий аналіз .- Навч.пос. - К.: ЄУ, 2005 – 195с.

62. Холод З.М., Чорняк О.З. Методика фінансового аналізу діяльності підприємств різних організаційно-правових структур ВПК України. - Львів: Фенікс, 2008 . — 395 с.

63. Холт Роберт Н. Основи фінансово гоменеджмента. - М.: Дело, 2007. – 347с.

64. Худолій Л.М. Теорія фінансів: Навч.-метод, посібник: - К.: Європейський університет, 2003. - 167 с.

65. Широ О.Є. Методика аналізу фінансових результатів підприємства / О.Є. Широ// Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 12 (36). - С. 78-84.

66. Щурик О.М. Формування організаційно-економічного механізму управління підприємством: теоретичний аспект / О.М. Щурик // Економічна думка. – 2017. - № 4. – С. 7-9.

67. Малицький А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура/ Малицький А. А. // XII Міжнародна наукова інтернет-конференція «Простір і час сучасної науки» / Оргкомітет МНПІК. – Текст. дані. – Київ, 2016. –URL: <http://inkonf.org/mailitskiy-aa-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-ta-struktura/>.

68. ПАТ «Завод «Маяк» // Офіційний сайт. – URL: <http://mayak.com.ua/uk/>.

69. Собкевич О. В. Інноваційний розвиток промисловості як складова структурної трансформації економіки України/ О. В. Собкевич, А. І. Сухоруков, А. В. Шевченко, С. Л. Воробйов, Т. П. Крупельницька, Є. В. Балашов, В. О. Шевчук за заг. ред. Я. А. Жаліла. - URL: [http://www.niss.gov.ua/public/File/2013\\_table/1029\\_dok.pdf](http://www.niss.gov.ua/public/File/2013_table/1029_dok.pdf).

## ДОДАТКИ



## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2014 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	221	173	345
первісна вартість	1001	536	598	523
накопичена амортизація	1002	315	425	178
Незавершені капітальні інвестиції	1005			249
Основні засоби:	1010	241467	235705	238065
первісна вартість	1011	301196	302833	289610
знос	1012	59729	67128	51545
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	57053	57053	57477
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>298741</b>	<b>292931</b>	<b>296136</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	45707	34785	30698
Виробничі запаси	1101	3169	3293	
Незавершене виробництво	1102	12818	10588	3558
Готова продукція	1103	22250	13799	18238
Товари	1104	7470	7105	5719
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрахування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8569	9697	10192
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	467	2116	
з бюджетом	1135	1562	35	9142
у тому числі з податку на прибуток	1136	193	30	

з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7119	3146	8269
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	45	16123	86
Готівка	1166	2	2	
Рахунки в банках	1167	43	16121	86
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	5312	656	1
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>68781</b>	<b>66558</b>	<b>58388</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>367522</b>	<b>359489</b>	<b>354524</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	218276	218276	218276
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	98733	98733	99729
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	83		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1083	1587	1821
Неоплачений капітал	1425	( )	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )	( )
Інші резерви	1435			
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>318175</b>	<b>318596</b>	<b>319826</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			350
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525	143	209	44
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			

## Продовження додатку А.

резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>143</b>	<b>209</b>	<b>394</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	24050	19363	2642
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	15856	10376	25387
за розрахунками з бюджетом	1620	210	272	29
за у тому числі з податку на прибуток	1621			
за розрахунками зі страхування	1625	1475	209	158
за розрахунками з оплати праці	1630	1401	349	248
за одержаними авансами	1635	6212	10115	
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			5840
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690			
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>49204</b>	<b>40684</b>	<b>34304</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>			
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>367522</b>	<b>359489</b>	<b>354524</b>

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
**за 2014 рік**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За аналогічний період попереднього року</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	78410	43237
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 44858 )	( 20729 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	33552	22508
Валовий: збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	1775	2787
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	( 12563 )	( 9645 )
Витрати на збут	2150	( 8876 )	( 7542 )
Інші операційні витрати	2180	( 7200 )	( 5123 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6688	2985
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		55
Інші фінансові доходи	2220	541	
Інші доходи	2240	40	619
Дохід від благодійної допомоги	2241		

## Продовження додатку Б.

Фінансові витрати	2250	( 3858 )	( 2169 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( 2381 )	( 670 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1030	820
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-211	-205
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	819	615
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( )	( )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	819	615

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	19581	8331
Витрати на оплату праці	2505	14383	13120
Відрахування на соціальні заходи	2510	5244	4908
Амортизація	2515	7509	9062
Інші операційні витрати	2520	17852	8863
Разом	2550	64569	44284

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	872102000	872102000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	872102000	872102000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00094	0.0007
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00094	0.0007
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2015 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	173	127	
первісна вартість	1001	598	627	
накопичена амортизація	1002	425	500	
Незавершені капітальні інвестиції	1005		191	
Основні засоби:	1010	235705	231133	
первісна вартість	1011	302833	306038	
знос	1012	67128	74905	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	57053	57053	
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		405	
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>292931</b>	<b>288909</b>	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	34785	40563	
Виробничі запаси	1101	3293	8994	
Незавершене виробництво	1102	10588	2690	
Готова продукція	1103	13799	24625	
Товари	1104	7105	4254	
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрахування	1115			
Векселі одержані	1120			

## Продовження додатку В.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9697	6846	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2116	81026	
з бюджетом	1135	35	7750	
у тому числі з податку на прибуток	1136	30	30	
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3146	900	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	16123	51328	
Готівка	1166	2	1	
Рахунки в банках	1167	16121	51327	
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	656		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>66558</b>	<b>188413</b>	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>359489</b>	<b>477322</b>	

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	218276	218276	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	98733	8401	
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415		579	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1587	1603	
Неоплачений капітал	1425	( )	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )	( )
Інші резерви	1435			
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>318596</b>	<b>228859</b>	

## Продовження додатку В.

<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		300
Довгострокові забезпечення	1520		2480
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525	209	
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>209</b>	<b>2780</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	19363	61442
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	10376	15630
за розрахунками з бюджетом	1620	272	314
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	209	248
за розрахунками з оплати праці	1630	349	688
за одержаними авансами	1635	10115	140828
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690		26533
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>40684</b>	<b>245683</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>359489</b>	<b>477322</b>



Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2015 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	51577	78410
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 16801 )	( 44858 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	34776	33552
Валовий: збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	21086	1775
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	( 22338 )	( 12563 )
Витрати на збут	2150	( 1287 )	( 8876 )
Інші операційні витрати	2180	( 30800 )	( 7200 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1437	6688
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	83	541
Інші доходи	2240	9	40
Дохід від благодійної допомоги	2241		

## Продовження додатку Г.

Фінансові витрати	2250	( 300 )	( 3858 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( 203 )	( 2381 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1026	1030
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-185	-211
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	841	819
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( )	( )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	841	819

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	21721	19581
Витрати на оплату праці	2505	18826	14383
Відрахування на соціальні заходи	2510	6823	5244
Амортизація	2515	7852	7509
Інші операційні витрати	2520	30800	17852
Разом	2550	86022	64569

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	872102000	872102000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	872102000	872102000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00096	0.00094
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00096	0.00094
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	127	65	
первісна вартість	1001	627	627	
накопичена амортизація	1002	500	562	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	191		
Основні засоби:	1010	231133	226942	
первісна вартість	1011	306038	306421	
знос	1012	74905	79479	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	57053	57053	
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	405	405	
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>288909</b>	<b>284465</b>	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	40563	34237	
Виробничі запаси	1101	8994	7828	
Незавершене виробництво	1102	2690	6824	
Готова продукція	1103	24625	15734	
Товари	1104	4254	3851	
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрахування	1115			
Векселі одержані	1120			

## Продовження додатку Д.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6846	11977	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	81026	3113	
з бюджетом	1135	7750	3326	
у тому числі з податку на прибуток	1136	30		
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	900	163	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	51328	19869	
Готівка	1166	1	3	
Рахунки в банках	1167	51327	19866	
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190		6485	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>188413</b>	<b>79170</b>	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>477322</b>	<b>363635</b>	

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	218276	218276	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	8401	8401	
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	579	579	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1603	1851	
Неоплачений капітал	1425	( )	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )	( )
Інші резерви	1435			
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>228859</b>	<b>229107</b>	

## Продовження додатку Д.

<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	300	300	
Довгострокові забезпечення	1520	2480		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>2780</b>	<b>300</b>	
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	61442	69609	
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	15630	18474	
за розрахунками з бюджетом	1620	314	139	
за у тому числі з податку на прибуток	1621		12	
за розрахунками зі страхування	1625	248		
за розрахунками з оплати праці	1630	688	654	
за одержаними авансами	1635	140828	16934	
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	26533	28418	
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>245683</b>	<b>134228</b>	
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>				
1700				
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>				
1800				
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>477322</b>	<b>363635</b>	

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2016 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	211123	51577
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 161676 )	( 16801 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	49447	34776
Валовий: збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	12684	21086
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	( 37758 )	( 22338 )
Витрати на збут	2150	( 2034 )	( 1287 )
Інші операційні витрати	2180	( 22725 )	( 30800 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		1437
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 386 )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	1149	83
Інші доходи	2240	258	9
Дохід від благодійної допомоги	2241		

## Продовження додатку Е.

Фінансові витрати	2250	( )	( 300 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( 7 )	( 203 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1014	1026
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-135	-185
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	879	841
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( )	( )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	879	841

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	156709	21721
Витрати на оплату праці	2505	28269	18826
Відрахування на соціальні заходи	2510	6070	6823
Амортизація	2515	5663	7852
Інші операційні витрати	2520	22725	30800
Разом	2550	219436	86022

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	873102000	873102000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	873102000	873102000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00101	0.00096
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00101	0.00096
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0